



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Entreprenørbranchen i Nordjylland.

Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov.

Giehm-Reese, Merete

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Giehm-Reese, M. (2007). *Entreprenørbranchen i Nordjylland. Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov.* Centre for Comparative Welfare Studies, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Entreprenørbranchen i Nordjylland

Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov

Merete Giehm-Reese

CARMA
Aalborg Universitet
2007

Kvalinord-projektet

Forskningsprojekt om erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse, baseret på nordjyske erfaringer udført af CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning) ved Aalborg Universitet, New Insight & Competence Kompagniet.

December 2007

Copyright: forfatterne

Layout og omslag: Mette Bærentsen

ISBN-nr.: 978-87-92174-44-4



CARMA, Aalborg Universitet
Fibigerstræde 1
9220 Aalborg Øst
Tlf. +45 99408202
Fax +45 98155346
e-mail: mb@socsci.aau.dk

Projektet er tilknyttet kompetencecentret på AMU-Nordjylland under Undervisningsministeriets udviklingsprogram for kompetencecentre i lærende regioner og delvis finansieret af Den Europæiske Socialfond.



Indholdsfortegnelse

Forord	5
Rapportens baggrund - KvaliNord-projektet.....	5
Rapportens indhold	6
En helhedsorienteret tilgang - Teoretisk og begrebslig ramme.....	7
Vinkling af undersøgelsen.....	7
Kapitel 1. Introduktion til branchen	9
Generelle udviklingstendenser	9
Beskæftigelsen og udviklingen i branchen i Nordjylland.	11
Fleksibilitet.....	13
Alderssammensætning	13
Uddannelsesniveau.....	14
Efteruddannelse.....	15
Kapitel 2. Casestudier	17
Case A – entreprenørvirksomhed i mindre by	17
Organisation og arbejdsdeling.....	17
Personaleanvendelse og –planlægning.....	18
Personalepolitiske strategier.....	21
Brug af og efterspørgsel efter VEU	23
Opsamling	25
Case B – entreprenørvirksomhed i mindre by.....	26
Organisation og arbejdsdeling.....	26
Personaleanvendelse og –planlægning.....	27
Personalepolitiske strategier.....	30
Brug af og efterspørgsel efter VEU	34
Opsamling	36
Kapitel 3. Konklusion	39
Brancheprofil.....	39
Virksomhedsprofil.....	41
Person- og jobprofiler	42
Generelt om branchens efterspørgsel af og brug af VEU	43
Litteraturliste	45
Appendiks 1	47
Virksomhedslederinterviewguide.....	47
Appendiks 2	51
Interviewguide ansatte	51

Forord

Rapportens baggrund - KvaliNord-projektet

Denne rapport omhandler kvalificering af personale inden for entreprenørbranchen. Med kvalificering og efteruddannelse som omdrejningspunkt giver den en karakteristik af branchen, samt et indblik i hvordan enkelte virksomheder inden for branchen i Region Nordjylland forholder sig til kvalificering af deres personale.

Rapporten skal ses som en del af det såkaldte KvaliNord-projekt. KvaliNord projektet har til formål at levere viden og inspiration til opbygning og udvikling af de nyoprettede kompetencecentre, der skal understøtte erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse i tråd med AMU-reformen fra 2003. Der sættes i projektet fokus på fire temaer med hver sin indgangsvinkel på kvalifikationsudvikling i Region Nordjylland;

- 1. Kvalificeret afdækning af jobudvikling og kvalifikationsanvendelse på det nordjyske arbejdsmarked**
 - Udvikling af metoder til beskrivelse af jobudviklinger med særligt fokus på ubalancer indenfor forskellige brancher og veldefinerede jobområder set i et kvalifikationsperspektiv.
- 2. Kvalificering af nordjyske virksomheders efterspørgsel af efteruddannelse**
 - Udvikling af metoder til beskrivelse af grundlaget for virksomheders efterspørgsel af efteruddannelse.
- 3. Kvalificering af nordjyske uddannelsesinstitutioners udbud af uddannelser**
 - Udvikling af metoder til beskrivelse af hvorledes de nordjyske uddannelsesinstitutioner kan kvalificere deres udbud af efteruddannelseskurser.
- 4. Understøttelse af samarbejde og koordination mellem erhvervspolitiske, beskæftigelsespolitiske og uddannelsespolitiske aktører i Nordjylland**
 - Udvikling af metoder til understøttelse af samarbejde og koordination af uddannelsesindsatser mellem erhvervspolitiske, beskæftigelsespolitiske og uddannelsespolitiske aktører i Nordjylland.

Nærværende rapport knytter sig til tema 2 og har således efterspørgselssiden som omdrejningspunkt. Den sigter mod udvikling af en egentlig forståelses- og analyseramme til virksomheders efterspørgsel af efteruddannelse. Rapporten er én af en række delrapporter, med hver sin branche som indgangsvinkel. Denne større øvelse er foretaget i to omgange.

Første runde brancheanalyser blev foretaget omkring årsskiftet 2006-07. Der er udgivet rapporter, som dækker detailhandel, elektronikbranchen, sten-, ler- og glasindustrien, kødbranchen samt og social- og sundhedsområdet. Der er desuden lavet et statusnotat med opsamling af erfaringer fra første runder af brancheanalyser¹.

Første runde fungerer i høj grad som intern læring i forhold til udvikling af et koncept til forståelse og beskrivelse af grundlaget for virksomheders efterspørgsel af efteruddannelse, og har derfor til en vis grad en mere eksplorativ og induktiv tilgang til undersøgelsesfeltet.

¹ Alle rapporter kan findes på www.socsci.aau.dk/kvalinord

Derfor er rapporterne også i nogen udstrækning forskellige. Dette betyder dog ikke, at der til første runde ikke er arbejdet ud fra en teoretisk og begrebslig ramme.

Anden runde af brancheanalyser er gennemført i efteråret 2007. Der gennemføres analyser af følgende brancher: Godstransport, rengøringsbranchen, hotel og restauration, bygge- og anlægsbranchen samt dagpasnings- og døgninstitutionsområdet.

Der er i øvrigt i sammenhæng med brancheanalyserne gennemført en række registeranalyser² med fokus på lønmodtagernes uddannelse og deltagelse i efteruddannelse. Registeranalyserne dækker samme brancher som brancheanalyserne.

Rapportens indhold

Denne rapport giver et indblik i kvalifikationsudvikling i forskellige dele af den undersøgte branche. Der fokuseres i rapporten mere bredt på en række karakteristika og tendenser, der har relevans for kvalifikationsudvikling i branchen.

Desuden kastes der, gennem to dybdegående virksomhedsanalyser, lys over, hvordan forskellige virksomheder forholder sig til efteruddannelse af deres personale. Ved at kombinere de to virksomhedsanalyser med et generelt billede af branchens karakteristika, er det muligt at afdække faktorer med central betydning for den enkelte virksomheds planlægning og brug af uddannelse. Dette dybe ”spadestik” betyder dog omvendt sammenholdt med branchetilgangen, at det ud fra rapportens resultater ikke er muligt at udtale sig generelt om brugen af VEU. Rapporten skal altså ikke ses som et dækkende billede af branchen som helhed.

Rapportens opbygning betyder, at der både er indsamlet data på brancheniveau og på virksomhedsniveau. Viden på brancheniveau er indhentet ved hjælp af eksisterende materiale i form af branche- og kvalifikationsanalyser og lign. På virksomhedsniveau er der foretaget interviews med såvel ledelsen som medarbejdere.³ Inddragelsen af såvel ledere som ansatte forventes at give et mere nuanceret og troværdigt billede af forholdene på den enkelte virksomhed. I en tid med politiske målsætninger orienteret mod en mere virksomhedsrettet og praksisnær kvalifikations- og kompetenceudvikling, er det nødvendigt med en større viden på virksomheds- og individniveau. Branchebetragtningen signalerer dog samtidig betydningsfulde overførbare kvalifikationer som VEU-sigtemål.

Virksomhederne og de medarbejdere, der har deltaget i undersøgelsen, er anonymiseret. Besøgene er foretaget i perioden efteråret 2007. Ved valget af virksomheder har afsættet været at opnå dels geografisk spredning i virksomhedernes lokalisering dels at dække de forskellige virksomhedsstørrelser. Desværre har det pga. travlhed i virksomhederne kun været muligt at interviewe 2. Det er derfor vanskeligt at vurdere, om casene kan ses som direkte repræsentative i forhold til den nordjyske delbranche såvel som generelt til branchen på landsplan. Det er dog vurderingen, at de dybdegående virksomhedsanalyser tegner et billede af nogle af de problematikker, som virksomheder i branchen står over for i forhold til brugen af VEU. Det er sådanne perspektiver, der kan bidrage til en kvalificering af såvel uddannelsesinstitutionernes udbud af VEU som virksomhedernes efterspørgsel efter samme.

² Alle analyser kan findes på KvaliNords hjemmeside www.socsci.aau.dk/kvalinord

³ Eksempler på guides til virksomhedsinterviews kan ses i rapportens Appendiks 1 og Appendiks 2

En helhedsorienteret tilgang - Teoretisk og begrebslig ramme

Der benyttes flere steder i rapporten en række begreber, som kræver yderligere afklaring. Den førnævnte statusrapport afdækker og redegør for den mere begrebslige og teoretiske indgangsvinkel til undersøgelsen. Derudover skal der henvises til fire inspirationshæfter, der er udarbejdet som del af nærværende projekt.⁴ I disse hæfter findes f.eks. vores kvalifikationsdefinition, vores forskellige fleksibilitetsformer samt en opsummering på de ydre og indre faktorer, der influerer en virksomheds uddannelsesstrategi.

Meget kort skal det dog her nævnes, at der i undersøgelsen er benyttet, hvad man kan kalde en helhedsorienteret tilgang. Meget forsimplet betyder det, at vi går ud fra, at der er en række indbyrdes forbundne hovedfaktorer, der kan have betydning for, hvordan virksomheder kan og bør kvalificere deres efterspørgsel efter VEU. Derfor er det nødvendigt at undersøge emnet mere bredt.

Det er naturligvis centralt at afdække og forstå virksomhedens og personaleledelsens indstilling til den løbende kvalificering af personalet. Virksomhedsledelsen kan give indblik i, hvordan og hvorfor VEU planlægges og benyttes, som det gør på den pågældende virksomhed. Virksomhedsledelser har i princippet noget nær fuld handlefrihed, når det kommer til kvalificering af personalet. I praksis træffer ledelser dog ikke deres beslutninger omkring kvalificeringen af personalet autonomt. Den enkelte virksomhed er influeret af en række interne og eksterne faktorer og rammebetingelser, som både skaber potentialer, men også sætter begrænsninger for dens brug af VEU. En af de indre faktorer er f.eks. virksomhedernes rekrutteringsmønster samt deres arbejdsorganisering. Virksomhedsledelsers udsagn kan give indblik i disse faktorer og rammebetingelser, men for at nå frem til en nuanceret og gyldig viden om emnet, er det nødvendigt at oparbejde en forståelse af branchen og dens udvikling, ligesom det er nødvendigt at oparbejde en viden om og fra tillidsrepræsentanter og/eller medarbejdere på virksomhederne. Eftersom medarbejderne selv er dem, der skal bære kvalificeringen igennem, er det afgørende, at de dels har motivationen for kompetenceudvikling, dels selv er med ved både formulering og opfyldelse af behov.

At virksomhedernes brug af VEU rammesættes af både ydre og indre faktorer, understreges yderligere af, at vi befinder os i en tid med fokus på intensiveret konkurrence og globalisering samt med politiske målsætninger, der går i retning af en mere virksomhedsrettet og praksisnær kvalifikations- og kompetenceudvikling. Det er derfor hensigtsmæssigt at interessere sig for, hvorvidt der eksisterer en sammenhæng mellem efterspørgsel og udbud af VEU.

Vinkling af undersøgelsen

Med entreprenørvirksomhed forstås i denne sammenhæng nedrivnings-, jordarbejds-, bygge- og anlægsentreprenører samt virksomheder, der beskæftiger sig med funderingsundersøgelser (branchekoderne 41, 42 samt 43.1), dvs. at f.eks. maler-, tømrer-, glarmester-, tag- og gulvbelægningsvirksomheder er udeladt, vi har således koncentreret os om bygningsopførelse og rene anlægsarbejder, vores interviewvirksomheder er begge bygningsopførere.

⁴ Særligt skal henvises til hæfte to og hæfte tre, som henholdsvis omhandler "Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU" samt "Grundlæggende metoder og værktøjer til afdækning af behov for VEU". Findes på www.socsci.aau.dk/kvalinord

Kapitel 1. Introduktion til branchen

Generelle udviklingstendenser

Aktiviteten i byggebranchen har stort set været stigende siden slutningen af halvfemserne, men den foreløbige top ser ud til at være nået nu, selv om aktiviteten stadig er på et niveau, som man skal tilbage til 1970'erne for at finde tilsvarende. Aktiviteten har været stærkt stigende i de seneste år, således sætter aktiviteten i 2007 rekord for femte år i træk. Tilsvarende er beskæftigelsen steget, så der på landsplan i 1. kvartal 2007 er 46.000 flere i arbejde branchen end sidste år. I alt var der i 1. kvartal i år beskæftiget næsten 200.000 i branchen⁵. At beskæftigelsen fortsat kan stige, skyldes flere faktorer, hvoraf bl.a. skal nævnes import af arbejdskraft fra fortrinsvis Tyskland og Polen, ultimo 2007 var der i alt godt 17.000 udlændinge beskæftiget på de danske byggepladser, og mere end halvdelen af branchens virksomheder har haft udlændinge ansat⁶. Importen af udenlandsk arbejdskraft har medvirket til at holde lønningerne nede⁷ modsat det, der skete ved byggeboomet for 20 år siden, hvor lønningerne steg voldsomt. Men lønningerne er steget, og det har dels mindsket afgang fra branchen dels trukket tidligere medarbejdere tilbage fra andre brancher.⁸ Forventningerne til den fremtidige aktivitet er et fortsat højt men dog svagt faldende niveau, fortsat højt fortrinsvis pga. mange store offentlige anlægsarbejder f.eks. på sygehusområdet, men faldende ifht. 2007 pga. afmatning på boligmarkedet.⁹

Branchen står over for nogle fremtidige udfordringer f.eks. ifht. import af billige færdige boliger i udlandet. Det vil ændre konkurrencevilkårene på markedet voldsomt på den måde, at det for nogle virksomheder vil blive en ubehagelig overraskelse med negative konsekvenser, mens den for andre vil byde på nye muligheder. Men også en stigende eksport af både varer og tjenesteydelser som rådgivning, proces- og byggestyring samt andre former for know-how er i markant vækst. Men globaliseringen går begge veje, så udenlandske aktører vil komme til Danmark med deres produkter og øge konkurrencen på hjemmemarkedet. Derudover indføres og udbygges "Det digitale byggeri", som omfatter regler for anvendelse af digital forvaltning og registrering af offentligt byggeri, og dermed kan forventes flere IKT-løsninger i branchen med efterfølgende behov for uddannelse af medarbejderne.¹⁰

I kølvandet af disse udfordringer på det teknologiske område betyder de vedholdende krav til bygge- og anlægsbranchen om kvalitets- og produktivitetsforøgelse behov for ændrin-

⁵ Dette tal vedrører hele bygge- anlægsbranchen (Branchekode F), mens vores undersøgelse kun vedrører entreprenørbranchen (koderne 41,42 samt 43.1).

⁶ "Østaf-talen - individuelle østarbejdere. 1. delrapport": FAOS, her gengivet fra www.danskbyggeri.dk/Barometer/Arbejdsgivere vil beholde udenlandsk arbejdskraft.

⁷ Iflg. Faos forskningsnotat: Østeuropæiske arbejdere i bygge- anlægsbranchen får østarbejderne generelt mindre i løn end danskere i tilsvarende job.

⁸ www.danskbyggeri.dk: Konjunkturer og arbejdsmarkedsforhold: Byggeaktiviteten sætter rekord for femte år i træk 8.5.07

⁹ www.danskbyggeri.dk: Konjunkturer og arbejdsmarkedsforhold: Dansk byggeris konjunkturanalyse juli 2007

¹⁰ Efteruddannelsesudvalget for bygge/anlæg og industri: Den arbejdsmarkedspolitiske redegørelse på bygge- og anlægsområdet, december 2006

ger inden for bl.a. arbejdets organisering og logistik. Der arbejdes derfor i disse år forsøgsvis med forskellige løsninger. Branchen har bl.a. fokus på selvstyrende grupper/sjak i forbindelse med samarbejdet dels på byggepladsen og dels mellem det projekterende og udførende led. Sigtet er bl.a. at uddelegere ansvar og/eller drage bedre nytte af den enkeltes kompetence i byggeprocessen. Der implementeres således mange nye initiativer ifht. samarbejdsformer, kvalitetssikring, produktudvikling, produktivitetsfremme og projekt-evaluering i de danske virksomheder.

For en stor dels vedkommende er svaret på disse udfordringer og ændringer uddannelse iflg. Dansk Byggeri:

”Hvis branchen skal udvikle sig i takt med det øvrige arbejdsmarked, skal der satses på efteruddannelse. Efteruddannelse er en af vejene til, at branchen kan blive mere effektiv, og antallet af fejl og mangler i byggeriet kan reduceres.”¹¹

Efteruddannelsesudvalget for bygge/anlæg har samme betragtning, idet det vurderer, at

”disse forhold forventes at påvirke målgruppens efteruddannelsesbehov i opadgående retning inden for det teknisk/faglige område.”¹²

I øjeblikket skønnes, at omkring 40 % af medarbejderne i bygge- og anlægsbranchen¹³ hvert år deltager i en eller anden form for efteruddannelse. På det øvrige arbejdsmarked gælder det 60 % af medarbejderne. Det vil sige, at efteruddannelsesindsatsen i branchen er noget lavere end på det øvrige arbejdsmarked.

Hver 10. medarbejder i bygge- og anlægsbranchen deltager hvert år i et AMU-kursus. AMU-kurserne er både længerevarende uddannelsesforløb, korte kurser i sikkerhed og arbejdsmiljø, teknisk faglige kurser og kurser i samarbejde og produktionsformer. Der er inden for området udviklet i alt ca. 500 AMU kurser. De store virksomheder anvender AMU-kurser oftere end de små, hvilket måske kan tyde på, at de små virksomheder ikke bruger fleksibiliteten i AMU til at få skræddersyet de kurser, der passer til netop deres behov¹⁴.

Arbejdskraftsmanglen har også betydet en stigning i antallet af uddannelsesaftaler inden for området. Der er tradition for at have lærlinge i bygge- og anlægsbranchen, og cirka hver anden bygge- og anlægsvirksomhed har således en eller flere lærlinge, mens det kun drejer sig om hver 10. virksomhed på det danske arbejdsmarked som helhed. Der er sket

¹¹ www.danskbyggeri.dk, Dansk Byggeris Uddannelsespolitik

¹² Efteruddannelsesudvalget for bygge/anlæg og industri: Den arbejdsmarkedspolitiske redegørelse på bygge- og anlægsområdet, december 2006 p. 3

¹³ Tal fra Dansk byggeri www.danskbyggeri.dk

¹⁴ www.danskbyggeri.dk

en markant udvikling i antallet af lærlinge de seneste tre år. Hvert år siden 2003 har der været en tilvækst i antallet af uddannelsesaftaler i byggeriet på 20-25 %. Der blev således indgået næsten 10.000 nye uddannelsesaftaler i 2006. Det betød, at i alt 18.700 personer var i gang med en erhvervsuddannelse inden for byggeri og anlæg i 2006. Det svarer til 30 % af alle, der i 2006 var i gang med en erhvervsuddannelse. Imidlertid er virksomhedens struktur og arbejdsopgaver afgørende for, om den vælger at have lærlinge. En virksomhed, der primært udfører enkeltmandsopgaver eller er meget specialiseret, kan f.eks. ikke tilbyde den brede variation af arbejdsopgaver, der er nødvendige for at uddanne lærlinge. Derudover giver flere arbejdsgivere i især mindre virksomheder udtryk for, at opdragelsen af lærlingene er blevet vanskeligere. Mange af de unge lærlinge opleves at mangle fornemmelse for arbejdskulturen og spillereglerne i byggebranchen, som f.eks. at komme til tiden, at vise respekt for mester og svende, at udføre de arbejdsopgaver, de bliver pålagt, samt at tale pænt til kunder og samarbejdspartnere.¹⁵

Beskæftigelsen og udviklingen i branchen i Nordjylland.

Branchen udgør omkring 1,4 % af det samlede antal virksomheder i Region Nordjylland men ca. 2,5 % af beskæftigelsen¹⁶. Branchen er præget af mange små virksomheder med få ansatte, således har over halvdelen af virksomhederne under 9 ansatte, men der findes også et betydeligt antal store og mellemstore virksomheder. Antallet af virksomheder i branchen var i 1980 på 254, i 1989 toppede antallet indtil videre med 329 virksomheder, i 2004 var antallet igen oppe på 321. Der er stor udskiftning i branchen, idet gennemsnitlig 9 % af virksomhederne nedlægges hvert år.

Branchen har i Nordjylland været præget af stigende aktivitet i firserne, med tilbagegang i starten af halvfemserne og stigning igen fra slutningen af halvfemserne. I 1980 var godt 5000 personer beskæftiget i branchen, højdepunktet sås foreløbigt i 1987, hvor der var knap 8000 personer beskæftiget i branchen, og i 2004 var tallet på omkring 5400 personer¹⁷. Hovedparten af de beskæftigede er fuldtidsansatte, idet de deltidsbeskæftigede kun udgør mellem 5 og 10 % af de ansatte i branchen.

I perioden 1980 – 2004 er branchen blevet mindre sæsonafhængig, og der er tale om en voksende stabilitet i ansættelserne, selv om det er normalt, at 10-50 % af virksomhedernes medarbejdere bliver udskiftet hvert år. 3F repræsentanten giver tilsvarende udtryk for, at branchen tidligere var præget af en vinterperiode med lav aktivitet, hvor man vidste, at man var ledig fra december til marts¹⁸, men nye materialer har bl.a. været med til at minimere branchens følsomhed over for vejret, så der ikke er så store sæsonudsving mere.

Entreprenørbranchen er i altovervejende grad en mandsdomineret branche, og der kommer ikke flere kvinder til over tid. I perioden 1980 -2004 udgør kvinderne mellem 6 og 12 % af arbejdsstyrken i branchen, med den højeste andel omkring slutningen af 80'erne.

¹⁵ www.danskbyggeri.dk, Barometer, Analysebreve nr. 6 07: Lærlinge eller ej – det er spørgsmålet

¹⁶ Alle statistiske oplysninger i dette afsnit er gengivet fra Registerbaseret brancheanalyse af Den Nordjyske Entreprenørbranche for perioden 1980-2004, CARMA 2007.

¹⁷ Pr. 1. januar 2006 udgør beskæftigelsen i hele bygge- anlægsbranchen som helhed godt 20.000 i Nordjylland iflg. tal fra Beskæftigelsesregion Nordjylland, www.brnordjylland.dk. Iflg. samme har der været en beskæftigelsesstigning på 10 % i hele branchen fra 2004 til 2006.

¹⁸ Eller som en erfaren AF konsulent sagde: byggeriet starter tirsdag efter påske.

Aktiviteten i branchen har altså været voldsomt stigende i de sidste godt og vel 10 år, og specielt i det seneste år har aktiviteten på især boligbyggeriet, men også inden for industri- og landbrugsbyggeriet været meget høj. Hertil kommer motorvejsbyggeri og kabelnedlægning, der også har øget aktiviteten inden for området. Det har alt sammen betydet pres på arbejdskraften, men 3F repræsentanten vil alligevel modificere snakken om arbejdskraftmangel, han siger:

"der har aldrig været så mange ud på arbejdsmarkedet, som der er i dag, men samtidig mener jeg også, vi har en masse mennesker gående som med en lille smule, hvad skal man sige, større overblik fra nogle virksomheders side, kunne det godt lade sig gøre at uddanne de folk til at betjene de job, de har...Jeg mener, det der med, at der er mangel på arbejdskraft, det er lidt et spørgsmål om, at man bliver lidt bedre til at planlægge ude på virksomhederne"

Som støtte til dette argument nævner han f.eks. murerarbejdsmand uddannelsen som gennemføres på 1½ år, hvoraf 12 uger er praktik på virksomheden samt struktøruddannelsen, som er en faglært jord- og betonarbejder. Yderligere nævner han, at der p.t. er små 100.000 ledige i 3F, som også kunne bringes i spil. I lokalområdet nævner han f.eks. et fuldt funktionsdygtigt murersjak, der gik ledig i et halvt år sidste vinter. Dertil kommer, at kabelnedlægningen færdiggøres inden for en overskuelig tidsramme, og så bliver der mange ledige hænder frigjort. 3F repræsentanten nævner også, at netop der er der mange unge mennesker, hvoraf, han mener, de fleste er gået ud af 9. eller 10. klasse¹⁹.

Medarbejderne i branchen er organiseret i sjak, der er en fast gruppe, der arbejder selvstændigt med udførelsen af det konkrete arbejde. 3F repræsentanten nævner, at kravene til udførelsen af arbejdet på byggepladserne stiger, så det er meget nødvendigt, at folkene "ved, hvad de har med at gøre." Man skal vide mere, end man skulle for 10 år siden. Et synspunkt der deles af uddannelsesudvalget for området. Han uddyber det med, at organiseringen på byggepladserne er ændret:

"vi går jo i nogle sjak på byggepladserne, og der er altid en eller to i det sjak, som har forstand på at læse tegninger og skrive vores bøger og beregne og den slags ting, det vil sige, at den gammeldags byggeplads, hvor der er en formand, der sidder inde i skuret og ligesom styrer det hele, eksisterer stort set ikke mere, kun på de rigtig store pladser. Ellers så går man meget i sådan nogle selvstændige enheder, hvor man går 2-5 mand, hvor der er en, som man kalder sjakbajs, som ligesom har kontakten med enten os (3F) eller firmaet, og som ligesom styrer deres arbejdsdag på den måde...Langt de fleste afsætter selv husene, sætter højder og ...måler hele lortet af, og man skal jo vide noget om kravene til kvaliteten."

¹⁹ En undersøgelse fra AE rådet fra oktober 2007 viser imidlertid, at en stor del af beskæftigelsesfremgangen for unge under 25 år i ufaglærte job skyldes, at unge under uddannelse har studiejob. AE rådet: Vækst i ufaglærte job i 2006 – men de besættes af unge under uddannelse

Kvalitetskravene skal dokumenteres i bøger, og det arbejde udfører sjakkene også selv. Sjakkene specialiserer sig også ofte i arbejdsopgaver, således at nogle er specialister i at rejse elementer eller lave cyporex indervægge til huse, betonarbejde, asfalt, anlæg fortove og belægninger osv. Nogle af specialerne kræver et kursus f.eks. kloakarbejde, og det har man typisk brugt vinterperioderne til. 3F mener, at flere styringsfunktioner f.eks. ifht. materialeforbrug, overholdelse af tidsfrister og dermed opfølgning på akkorden med fordel kunne udføres af sjakbajserne ved hjælp af edb, men det kniber lidt med implementeringen i virksomhederne. Dog beskriver både Dansk Byggeri og uddannelsesudvalget, at udviklingen går den vej.

Tidligere ansatte man sjakkene til at udføre et bestemt stykke arbejde, dvs. sjakkene var ikke ansat i et enkelt firma, men det har ændret sig, så sjakkene i dag er tilknyttet de enkelte firmaer, hvilket også betyder, at sjakkene flytter med rundt i landet med firmaets opgaver.

Arbejdet aflønnes efter akkord, dog således at alle har en fast grundtimeløn, men derudover aftales en akkord for alle opgaver mellem det enkelte sjak og virksomheden efter såkaldt opmåling, som kan foretages af 3F's opmåler. Der er overenskomstsmæssige tariffæ for de forskellige opgaver, de refereres til som "bøger".

Fleksibilitet

Som vi så tidligere, er der stor udskiftning af branchens arbejdsstyrke, således har knap hver anden medarbejder forladt branchen efter et års ansættelse, og efter to år er knap en tredjedel tilbage. Kun ganske få voksne får deres arbejdsmæssige debut i branchen, dvs. de kommer til branchen fra andre brancher, og det forstærker det potentielle problem med den aldrende arbejdsstyrke i branchen. Der er en del pendlen mellem underbrancherne, men ansatte, der gentagne gange har haft beskæftigelsesperioder i entreprenørbranchen, har mindre risiko for arbejdsløshed og faldende sandsynlighed for branchemobilitet. Det skyldes formentlig, at de tilegner sig et vist branchekendskab og erfaring, der gør det fordelagtigt at blive i branchen, fordi de derved bliver værdifulde medarbejdere for den enkelte virksomhed, jf. beskrivelsen ovenfor om behovet for erfarne, dygtige medarbejdere til at styre sjakkene ude på byggepladserne. Tendensen er, at medarbejdere med kun grundskoleuddannelse er mindre mobile end de faglærte.

Det tyder på, at entreprenørbranchen er en branche, der i nedgangsperioder fyrer deres ansatte, men forsøger at holde dels på en kernearbejdsstyrke, der har høj anciennitet samt en buffer bestående af folk, der kommer og går alt efter sæson og aktivitetsniveau. Vi kan derfor tale om brug af numerisk fleksibilitet kombineret med temporær fleksibilitet med interne jobstiger.

Alderssammensætning

Aldersmæssigt er de to største grupper i arbejdsstyrken inden for branchen personer i alderen 30-39 år og 40-49 år, men deres indbyrdes størrelsesforhold er skiftet i løbet af de sidste små 30 år, således at der dengang var flest i den yngste aldersgruppe, mens der nu er flest i den ældste. Samtidig fordobles antallet af 50-59 årige i den samme periode, mens antallet af de under 30 årige falder gennem hele perioden. Endelig ses også en stigning i gruppen af personer over 60 år fra årtusindeskiftet og frem, selv om gruppen fortsat kun udgør en meget lille del af de beskæftigede i branchen. Der er således tale om forgubning i

branchen, hvilket også ses i en gradvis stigning i gennemsnitsalderen over hele perioden. Således stiger denne fra omkring 38 år i 1980 til knap 42 år i 2004. 3F repræsentanten giver således også udtryk for, at de fleste sjak er mellem 40 og 45 år, men at der også kommer unge ind i branchen, blot for få ifht. at sikre udskiftningen. Han har en pointe i den forbindelse, idet han siger, at man jo helst vil arbejde sammen med nogle på ens egen alder, selv om man generelt gerne vil have unge ind i branchen. De fleste går på efterløn, når de bliver 60, for som han siger:

"jeg tror, langt de fleste af vores folk, når de når 60 års alderen, så er de altså slidt op. De fleste af dem har været på arbejdsmarkedet, siden de var 16-17 år... Den murer, der står på et stillads og stabler sten på akkord, han står med røven i vejret fra morgen til aften, og den ryg, den har det altså ikke godt, når man bliver 50 år, så et eller andet sted, så tror jeg, at langt de fleste mennesker, der har muligheden for det, vælger at bruge deres efterløn, når de bliver 60 år."

Arbejdet er hårdt, og det foregår ude i kulden, så det slider på helbredet. Dette på trods af at der er blevet indført mange maskiner, der i dag varetager mange af de tunge arbejdsfunktioner f.eks. slæbes stenene ikke op på stilladserne mere, ligesom jord- og betonarbejderen med skovlen ikke eksisterer mere. Men hvad, der er fjernet ifht. det tunge arbejde, er til gengæld kommet til i tempo. 3F repræsentanten illustrerer det sådan:

"man siger, i gamle dage da arbejdede vi 60 timer om ugen på pladserne, men vi holdt til det, jamen det er rigtig nok, men på 37 timer har vi stadigvæk 60 timers arbejde... effektiviteten er meget større i dag."

Der er meget fokus på arbejdsmiljøet, men der gives samstemmende udtryk for, at det er svært at gøre noget ved. Der er mange arbejdsfunktioner, det er svært at finde aflastning for. Der er også mange ulykker, mange med dødelig udgang, derfor er der stor fokus på sikkerheden, og det halter stadig mange steder iflg. 3F repræsentanten. Sikkerhedskravene bliver ikke opfyldt f.eks. ifht. lys på pladserne.

Der er ikke mange retrætemuligheder i branchen, der er enkelte funktioner ifht. småreparationer, skurarbejde/pladsmand og lignende, men der er ikke behov for mange medarbejdere, idet der er meget få af den slags funktioner tilbage på pladserne. Tidligere var der en skurmand, der styrede skuret med bl.a. al værktøj og lign., i dag har hvert sjak al deres grej i en bil eller container, som de selv styrer. Et grundlæggende problem er også, at der simpelthen ikke er plads i akkordsystemerne til dem, der ikke kan yde 100 %, og det er problematisk at pege på muligheder for at ændre herpå, selv om behovet er stort.

Uddannelsesniveau

Branchens arbejdsstyrke består overvejende af personer med en grundskole eller erhvervsfaglig uddannelse. Der er kun en lille andel af ansatte med en mellemlang videregående

uddannelse, og kun i meget ringe grad ansatte med en gymnasial, kort eller lang videregående uddannelse. Der er en klar tendens til, at de grundskoleuddannede bliver erstattet af erhvervsfagligt uddannede, således at de to grupper antalsmæssigt så at sige bytter plads. Antallet af grundskoleuddannede er siden 1980 faldet fra omkring 2800 personer til knap 2000 personer, og modsat er antallet af erhvervsfagligt uddannede steget fra omkring 1400 personer til knap 2500 personer.

Oplæringen af nye medarbejdere foregår ved sidemandsoplæring i sjakkene, de erfarne oplærer de nye, der er ingen grundkurser. ”Sådan har jeg lært det, sådan skal de nye også lære det,” betegner 3F repræsentanten oplæringen. Hvis den nye vil bestille noget, finder man lynhurtigt nogle områder på byggepladserne, hvor vedkommende kan arbejde, og så oplæres han derfra af en kollega, der er god til pågældende funktion. Det drejer sig om, hurtigst muligt at få medarbejderen oplært i en funktion, så han kan tjene penge til sjakket. Af hensyn til lovkrav og sikkerhed opereres mange steder med, at mindst en i hvert sjak skal have de forskellige lovpligtige kurser.

Efteruddannelse

I 1980 deltog godt 4 % af de ansatte i efteruddannelse, mens andelen i 2004 er oppe på godt 16 %, dvs. en væsentlig forøgelse²⁰. Men den gennemsnitlige kursuslængde falder modsat fra knap 6 uger i 1980 til 2 uger i 2004. Efter årtusindskiftet har længden været stabil på godt 3 uger, samlet er der således tale om, at flere deltager i uddannelse, men i kortere tid. Der er en svag tendens til, at jo kortere tids ansættelse jo større er deltagelsen i uddannelsesaktiviteter. Ansatte med grundskolebaggrund og de erhvervsfagligt uddannede deltager mere i uddannelse end ansatte med videregående uddannelser, hvilket sandsynligvis hænger sammen med, at de lovpligtige kurser hovedsageligt retter sig mod førstnævnte gruppers arbejdsudførelse.

3F repræsentantens opfattelse er tilsvarende, at generelt er virksomhederne blevet bedre til at prioritere uddannelse, specielt sikkerheds- og lovpligtige kurser, men han kunne alligevel ønske sig endnu større aktivitet og mere fokus på uddannelsesaktiviteter. Akkordsystemet kan være en hæmsko for uddannelse, idet kursusdeltagelse som hovedregel honoreres med den enkeltes personlige timeløn, hvorved vedkommende mister akkorden, enkelte virksomheder betaler dog op til akkorden. Uddannelsesinteressen er heller ikke overvældende hos medarbejderne, en del pga. læse/staveproblemer, hvor fagbevægelsen har en stor opgave ifht. til at oplyse om hjælpemidler og nye måder at tilrettelægge uddannelserne på ude på skolerne. Hans klare opfattelse er dog, at de yngre i branchen er mere interesserede i uddannelse end de ældre. Byggeriets uddannelsesfond kan iflg. 3F repræsentanten medvirke til at øge uddannelsesindsatsen, bl.a. fordi det gør uddannelse mere rentabel for virksomhederne. Selv om byggeriets medarbejdere traditionelt er frie fugle, der lægger stor vægt på at få pengene ned i posen, hvorfor de også var imod pensionsfonde, som de nu er imod uddannelsesfonde. De vil f.eks. også vægte at få flere penge i posen frem for f.eks. længere opsigelsesvarsel, da de er vant til at leve med risikoen for ledighed, de ved, at arbejdet har en begrænset varighed og slutter. De er vant til at lave akkordaftaler med virksomhederne om udførelse af et stykke arbejde, en kontrakt som forpligter begge parter, således at de iflg. denne kontrakt også er forpligtet til at fuldføre arbejdet.

²⁰ I forhold til de tidligere omtalte tal fra Dansk Byggeri skal det bemærkes, at de omfatter hele byggeanlægsbranchen, og vores tal kun en mindre del af denne.

Områdets efteruddannelsesudvalg finder, at nye materialer, nye komponenter og nye kombinationsmuligheder sammen med udviklingen af mere avanceret materiel giver anledning til ændrede produktionsmetoder, og sammen med regelændringer, nye miljøhensyn mv. betyder det behov for etablering af relevante efteruddannelsestilbud for branchens ansatte. Det ser behov for efteruddannelse pga. følgende faktorer:

- Organisatoriske ændringer forårsaget af den fortsatte udvikling af samarbejdsformerne i branchen.
- Særlig fokus på arbejdsmiljøforholdene på bygge- og anlægsområdet
- Indførelsen af det digitale byggeri, som medfører krav til de udførende om digital tilbudsgivning og registrering mv. af visse byggeopgaver for staten.
- Opfølgning omkring regelændringerne i bygningsreglementet.
- Produktionstekniske ændringer som følge af udviklingen på materiale- og materielområdet.
- Fokus på fejl og mangler ved udførelse af byggeri
- Behov for etablering af nye kontraktuddannelser og evaluering af eksisterende kontraktuddannelser på bygge- og anlægsområdet.
- Behov for hurtig rekruttering på grund af arbejdskraftmangel i branchen.
- Behov for særlige uddannelser i traditionelle håndværksfag for at kunne vedligeholde, renovere og restaurere landets ældre bygningsmasse.
- Behov for målrettet uddannelse via beskrivelse af eksisterende jobprofiler på bygge- og anlægsområdet.
- Behov for gensidig anerkendelse af uddannelser og certifikater, set i lyset af stigende internationalisering.
- Behov for fokus på iværksætteri indenfor bygge- og anlægsområdet.

3F-repræsentanter nævner også, at han savner aktiviteter over for de unge, der ikke får en ungdomsuddannelse, hvoraf en stor del ville være relevante ifht f.eks. struktøruddannelsen.²¹ Man vil gerne have branchen gjort til en udelukkende faglært branche. I dag rekrutteres lærlinge til uddannelsen hovedsageligt blandt folk, der har erfaring inden for branchen. Det samme gør sig gældende for branchen som helhed, bl.a. fra ufaglærte i andre erhverv, der hellere vil udenfor og arbejde. En del forsvinder igen, når beskæftigelsen falder, men der udskilles en kerne af folk, der selv lært bliver dygtigere og kan klare kravene, og som bliver i virksomhederne i mange år.

²¹ Dette synspunkt understøttes af en undersøgelse fra Oxford Research fra juli 2007, der viser, at folkeskoleeleverne ikke kender struktøruddannelsen. Oxford Research: En vej til øget rekruttering og fastholdelse af lærling inden for struktøruddannelsen, udgivet af Byggeriets Uddannelser.

Kapitel 2. Casestudier

Case A – entreprenørvirksomhed i mindre by

Denne case bygger på interview med en leder og tre medarbejdere i entreprenørvirksomheden. Lederen er den ene af ejerne, han er selv uddannet murer og arbejdede som sådan samt som byggeleder i 9 år, før han sammen med en anden murer startede virksomheden. Den ene medarbejder er murer, først i halvtredserne, har været udlært i 25 år og har arbejdet som sådan i alle årene, bl.a. i Tyskland. Han har været i virksomheden siden 1994 og har prøvet flere funktioner i firmaet, men arbejder nu hovedsageligt som murer på nybygninger. Den anden medarbejder er ufaglært, jord- og betonarbejder, 52 år gammel. Han startede sin karriere med at arbejde på kalkværk i en årrække, men skiftede til jord- og betonfaget, som han nu har været i i 30 år. Han har været på to andre virksomheder før denne, hvor han har været i 8 år. Han har aldrig været ledig. Den tredje medarbejder er ligeledes ufaglært, maskinfører, 61 år gammel. Han startede sin karriere som landbrugsmedhjælper, blev senere chauffør, men fik i forbindelse med aftjening af værnepligt lyst til at arbejde i jord- og betonfaget specielt med maskinerne og har gjort det i 25 år, heraf 13 år på denne virksomhed.

Organisation og arbejdsdeling

Virksomheden blev startet i 1990 af to murersvende, der stadig er eneejere, med 2 ansatte, hvoraf den ene stadig er der. Der er i dag 105 ansatte. Udviklingen er gået stille og roligt med et par nyansættelser om året indtil slutningen af 90'erne, hvor virksomheden købte en anden lokal virksomhed, der havde både murere og tømrere, men som ville køre videre kun med tømrerdelen. Virksomheden overtog de 20 murere og udvidede derved sin medarbejderstab med 50%, idet der på det tidspunkt var 40 ansatte. Det var en stor opgave at integrere de nye medarbejdere, idet der var tale om to forskellige kulturer, selv om begge virksomheder var lokale. Så i dag er der af de 40 medarbejdere, virksomheden selv havde ca. 35 tilbage, mens der af de 20 nye kun er 5 tilbage, bl.a. fordi en af de overtagne byggeledere startede for sig selv og tog en del medarbejdere med.

I begyndelsen beskæftigede virksomheden sig udelukkende med rent murer- og betonarbejde, tog lidt af hvert og havde derfor altid noget at lave. Efterhånden har virksomheden udbredt sit forretningsområde til også at omfatte jord- og kloakarbejder samt specialområder som betongulve og staldindretning, herunder specielt indretning af kyllingestalde og løsdriftstalde. Opgaverne løses i såvel hoved- som totalentreprise, men stadig udføres også reparationsarbejde. Virksomheden optræder også i rollen som fagentreprenør for andre byggefirmaer i forbindelse med rigtig store entrepriser, specielt ved industribyggeri. Pga. virksomhedens størrelse og de dermed forbundne omkostninger satses mest på større projekter, da små projekter kræver meget logistik, idet medarbejderne skal flyttes meget frem og tilbage. Det passer fint til måden, man bygger på i dag, idet man ved nybyggerier, også enfamilieshuse, hyrer et firma til hovedentreprise i stedet for selv at lave aftaler med alle de forskellige håndværkere.

Af de 105 ansatte er der 4 byggeledere, 3 administrative, 1 kvalitetssikrer, ca. 40 murere og ca. 50 jord- og betonarbejdere. Det er et bevidst valg at holde sig til murerarbejdet og ikke ansætte tømrere, da ejerne mener, det fremmer samarbejdet med andre virksomheder, fordi firmaet så ikke er en konkurrent til f.eks. tømrervirksomhederne. Virksomheden har

bl.a. derfor en del underentrepriser for større entreprenørfirmaer og benytter selv tømrerfirmaer som underleverandør ved hovedentrepriser.

Personaleanvendelse og –planlægning

Medarbejderne er hovedsageligt organiseret i sjak. Lederen beskriver det således:

”på murersiden der kører to murere og en arbejdsmand, en oppasser, og de er i sjak sammen. De kan arbejde sammen i mange år, når de er færdige med at mure på f.eks. en villa, så flytter man de tre rundt. Er det større betonarbejder, så har man måske 3-4 mand, der arbejder sammen der og flytter dem rundt på den måde.”

Sjakorganiseringen betragter medarbejderne som en fordel, en af dem udtrykker det således:

”når du er sammen med en, så ved du, at hvis jeg gør det, så gør han det, det er ikke sådan, at man skal stå og, der er ikke så meget, der skal snakkes om. Det er i hvert fald blevet bedre, at der er mere styr på det og knap så megen flytten rundt.”

Sjakkene er specialiserede, således at nogle sjak murer væggene, andre laver flisearbejde og atter andre laver reparationsarbejde. Betonsjakkene er tilsvarende specialiserede. Maskinførerne er fast tilknyttet maskinerne og tilknyttes så de sjak, der har behov for pågældende maskine. Sjakkene er organiseret med en sjakformand, der får lidt mere i løn og også kan noget mere og har lidt mere ansvar for opgaven. En af medarbejderne udtrykker det, som at hvert sjak har mere eller mindre en, der bestemmer. Sjakkene har stor selvstændighed, når de har fået en tegning, styrer de hovedsageligt arbejdet på pladsen selv. Opstår der problemer, tager de kontakt til lederen. Den store selvstændighed i arbejdet er noget af det, der tiltrækker arbejdskraften. Mureren siger f.eks. :

” det er da, at man kommer ud og får ansvar og får lov til at stå for og får lov til at se, at det bliver færdigt og føle, at det har man selv lavet... man kan se, at det bliver til noget, se resultatet.”

Betonarbejderen giver udtryk for det samme, at selvstændigheden er vigtig, at de f.eks. selv bestiller beton, og at sjakkene selv styrer arbejdet ud fra en tegning. Maskinføreren, som flytter rundt mellem sjakkene med sin rendegraver, giver udtryk for, at han godt kan lide afvekslingen, ikke to arbejdsdage er ens, ligesom han også værdsætter kontakten med mange forskellige, den store berøringsflade med mange sjak. Men også for ham er selvstændigheden vigtig.

Sjakkene er sammen, indtil der opstår problemer, og det er lederens opgave at flytte rundt på sjakkene og få medarbejderne parret sammen, så alle føler, de har det godt. En af medarbejderne beskriver det at få ny makker:

”vi er tre mand, der har gået sammen, jamen jeg har fået en ny makker her for godt et års tid siden. Det går rigtig godt nu, der er ikke noget, der var lidt indkøringsvanskeligheder i starten, men det var simpelthen, fordi min gamle lærling, som jeg havde udlært, han blev her og var her et års tid, efter han var udlært, og så gik vi som faste makkere, og det har vi stort set også gjort hele læretiden.”

Lederen giver udtryk for, at han af og til mere føler sig som pædagog end murermester, fordi folkene ikke snakker med hinanden, når der opstår problemer, men går til ham. Han oplever, at der bliver flere og hurtigere problemer, end da han startede:

”jeg føler, det er blevet værre, og det er det. Folk siger måske også mere deres mening på en måde. Men de tåler ikke ret meget modgang. Hvis jeg står op og siger min mening, ved du hvad, det er bare noget lort, og jeg ikke sådan får det begrundet, sådan rigtig...jamen hvis ikke man får det gjort ordentlig, så er der altså to mand færre næste dag. Det finder de sig bare ikke i, selv om det er fuldt berettiget... Man skal behandle andre, som man selv vil behandles, men mange de lever sgu ikke op til at have et eller andet ansvar, fordi lige så snart det lige klemmer lidt, der bliver lidt modgang, så løber de lidt af pladsen i stedet for at sige, det er sgu rigtigt, vi har lovet det og det.”

Sjakkene styres overordnet af en byggeleder, der har tilknyttet faste sjak. Byggelederen sætter arbejdet i gang på pladserne, sætter sjakkene ind i arbejdet, laver tilbud og akkord. Byggelederen tilkaldes efter behov af de enkelte sjak.

Reparationsarbejde fungerer lidt som en retrætepost, de sjak får en lidt højere grundløn og har så bedre tid til også at snakke lidt med opdragsgiveren. Denne organisering skyldes blandt andet også, at murerarbejde i dag bliver mere specialiseret, således at de unge sven- de ikke kan klare alle mureopgaver og derfor ikke er optimale til reparationsarbejder.

Virksomheden har til stadighed murerlærlinge, lige nu 6 men gennemsnitligt 4, og har også haft struktørlærlinge, en uddannelse som lederen betegner som en god uddannelse, en faglært jord- og betonarbejder. Man beholder sine lærlinge, i den udstrækning de selv er interesserede. Men virksomheden fungerer lidt som en uddannervirksomhed, da mange af de lokale lignende virksomheder ikke selv har lærlinge, de lokker derfor med lidt højere løn. Det er en generel tendens inden for murervirksomhederne, at de mellemstore uddanner folk til de små virksomheder. Den interviewede murer har haft en del lærlinge med sig og går meget op i at få uddannet dygtige, alsidige murere. Han er lidt utilfreds med, at firmaets lærlinge ikke har en fast kontaktperson blandt de erfarne sven- de som en garant for, at lærlingen får en forsvarlig uddannelse. Han vil gerne påpege:

”at jeg synes, det er et problem, at mange gange så bliver de brugt, som nogen der bare er med, der hvor der er brug for dem, så er der ikke nogen, der ved, hvad de kan, og hvad de ikke kan...at der mangler virkelig den kontaktperson, firmaet vil gerne selv, men jeg synes ikke, de har tid til at være der, det synes jeg, jeg vil have lov til at kritisere, det synes jeg, det har de ikke været særlig gode til, fordi det er lidt det der katebald...det er også godt nok, men det hjælper jo ikke rigtig noget, hvis de ikke lige ved, hvad de kan.”

Der anvendes stort set ikke overarbejde, hovedsageligt fordi folk ikke er interesseret i det, som lederen siger:

”det gider folk sgu ikke, de har så god en løn i forvejen, det gør man faktisk ikke. Men folk har også med børn, de skal hente i børnehaven og gøre dit, men hvis jeg kommer og siger, vi skal lave det her på lørdag... så gør de det. Men de gør det for min skyld, de gør det ikke ud fra, jeg har selvfølgelig nogle, der gerne vil tjene en skilling, der siger, hvis der kommer, så vil jeg godt lave det, men det er ikke sådan, at hvis jeg kommer ud og siger til murerne, vil I fortsætte til kl. 6 de to næste dage, uha det kan ikke lade sig gøre. Det kan ikke lade sig gøre, de skal dit, og de skal dat.”

Er det nødvendigt med overarbejde f.eks. i forbindelse med støbning, der ikke kan udsættes, afvikles overarbejdet meget hurtigt, dagen efter om muligt.

Branchen er ikke længere præget af sæsonudsving, der tænkes lidt over det, men det er ikke noget større problem mere. Virksomheden bruger at sende medarbejderne på kurser i lavperioder, men ofte sker der det, at når kurserne skal til at afvikles, er der kommet ordrer ind, og så kommer medarbejderne ikke af sted alligevel. Bl.a. fordi murerne er de første, der går i gang efter en licitation, som lederen siger: *”vi har en kortere accelerationstid.”* Er der lavsæson, tager man en snak om det, således at de, der har lyst til en pause *”at gå hjemme lidt”*, de bliver fyret. En af medarbejderne siger:

”her er lidt social, hvis der er nogen, der er lidt at lave, nogen der lige gerne vil gå hjemme og have en pause, så bliver man ligesom taget hensyn til, så man ikke lige, også ud fra den betragtning at det er som regel folk, de gerne vil beholde, så hvis det er sådan, at de lader dem gå, som godt vil gå, frivilligt, så er der også chance for, at de er der, når nu de skal bruge nogen igen, i stedet for bare lige at gå ind og plukke nogle, for så er de jo væk mange gange.”

Virksomheden sikrer sig således ved at vise sociale hensyn, at man kan beholde de medarbejdere, man er glad for.

Personalepolitiske strategier

Det er lidt svært at rekruttere til branchen, men det har været sværere, end det er nu, virksomheden har måttet sige nej til opgaver, fordi den ikke havde folkene til at gennemføre dem. Virksomheden har ligeledes haft 5 tyskere fra det tidligere Østtyskland ansat, men har nu 3 tilbage. Lederen lægger stor vægt på, at de får samme løn som danskerne, at de ikke er ansat som billig arbejdskraft, men fordi virksomheden har behov for arbejdskraft. Men da de ikke har samme opfattelse af tidsfaktoren som danskerne, har de svært ved at holde akkorden, og tysk arbejdskraft er således en dyr løsning for virksomheden, selv om de fagligt er på niveau med danskerne.

Selv om det er blevet bedre, er det som nævnt stadig svært at rekruttere til branchen, specielt at finde de helt rigtige, de gode folk, dem, der som lederen siger, kan og vil:

”man kan sagtens få nogen til at gå til hånde, men det er dem, der ligesom, jeg plejer at sige, kan spænde snoren og sætte højden af, der skal drive værket, der kan gennemskue opgaverne, det er altid dem, man mangler, der altid nok til at gå til hånde, men det er de andre, man skal passe mest på i hvert fald.”

En af medarbejderne giver også udtryk for, at knapheden på arbejdskraft kan mærkes, det er ikke helt samme type folk, man får nu, som man fik tidligere.

Virksomheden finder medarbejdere ved at annoncere i avisen, men har også en del uopfordrede ansøgere andre steder fra, der kender eller har hørt om virksomheden, og herom siger lederen:

”hvis det er en god mand, uanset om jeg har brug for ham eller ej, så siger jeg til ham, han kan bare komme på mandag, og så putter jeg ham ind et eller andet sted, så får jeg brug for ham.”

Det er ikke svært at rekruttere lærlinge, det er lederens opfattelse, at det er rimelig populært blandt de unge mennesker at være håndværker, bl.a. fordi lønnen er god, når man er udlært som typisk 21-årig, har man en månedsløn på min. 25.000 kr.

Når først folkene er ansat, er det generelt ikke svært at holde på dem, selv om der er en del personaleudskiftning. Lederen siger:

”folk er meget mobile lige i tiden, der er jo mange tilbud... alle mangler jo folk... så er der jo nogen, der flytter lidt, og nogen vil jo også bare prøve noget andet.”

Men virksomheden har en stor kerne, der har været i virksomheden i mange år, der har været mange 10 års jubilæer. En kerne, der som nævnt, skal passes på. Kernen findes ved

en form for screening, man tager rigeligt ind, fordi man erfaringsmæssigt ved, at de stabile medarbejdere udskilles i løbet af kort tid. Lederen siger herom:

"hvis vi får 15 nye mand ind om året, så er det de 10, der bliver her, og så må vi fyre de 5, som ikke rigtig passer ind, og som heller ikke er interesserede i at få det til at passe... Vi skal ikke være bange for at tage nogen ind, fordi når du tager 15 ind, får du så 10 gode medarbejdere, ja så har det kostet lidt at have de andre 5, men det er der ikke noget at gøre ved."

Hermed beskriver lederen den generelle tendens, at pga. det store gennemløb i branchen er man nødt til at kalkulere med udgifter til at finde kernen.

De interviewede medarbejdere giver udtryk for tilfredshed med at være i virksomheden, de har ikke ønske om at skifte, selv om mulighederne er der, som en af dem siger: *"man ved, hvad man har. Man ved ikke hvad man får"*. Lidt tryghedsnarkomani vil de også vedkende sig, men også at:

"at man står nok også lidt højt på listen, i stedet for at begynde og skifte og komme hen og så starte fra bunden og skal arbejde sig op igen."

Hvormed han siger, at med ancienniteten og erfaringen er man blevet en værdifuld arbejdskraft for virksomheden, som den vil gøre meget for at beholde.

Men medarbejderne giver også udtryk for, at en medvirkende faktor til at de bliver i firmaet er, at medarbejderne her bliver hørt og taget alvorligt, at de får respons og ansvar, og at der er et godt samarbejde på alle niveauer og leder. At medarbejderne bliver belønnet for deres indsats. Som en af dem siger: *"det er et godt sted at være, ellers var jeg her ikke"*, hermed giver han udtryk for, at nok er medarbejderne loyale over for firmaet, men det skal gå begge veje. Er græsset grønnere et andet sted, rykkes teltpælene op. Også det at arbejde ude vægtes højt af medarbejderne, men de giver også udtryk for, at arbejdet er hårdt, selv om der er kommet mange hjælpemidler. Meget af det tunge arbejde udføres i dag af maskiner, men alligevel slides kroppen. At medarbejderne skal opfatte virksomheden som en god arbejdsplads er en del af lederens strategi for at rekruttere og fastholde folk:

"min fornemmelse er også, at folk vil gerne derhen, hvor der er sådan rimelige ordnede arbejdsforhold, og der er orden i tingene, altså hvor at jamen det er både biler, det er kørsel, det er sko ikke også, de gider ikke komme et sted hen, hvor så skal man snakke om det og prange om det, hvis man ved, at overenskomsten den er sådan, at de skal have arbejdstøj, og de skal have sko, jamen så har man regler for det, og sådan er det bare, og så skal vi ikke stå og diskutere det."

Nye medarbejdere oplæres ved sidemandsoplæring ude på pladsen. De bliver taget med ud og får at vide, hvad de skal og så kører det, som en af medarbejderne udtrykker det. Det giver bare de faste lidt mere arbejde i starten. Har en af medarbejderne i sjakket været på kursus i et eller andet, får han besked på at *”træde i karakter og tage ansvaret på sig”*, som en af medarbejderne udtrykker det, hvormed han mener, at vedkommende dels skal tage ansvaret for de udførelsen af de pågældende opgaver dels skal lære fra sig til de andre i sjakket. Der er meget learning by doing ude på pladserne under opsyn af og med instruktion fra kollegerne. Samtlige interviewede giver også udtryk for, at de jo har fundet ud af at løse nye opgaver og håndtere både nye maskiner og materialer hen ad vejen ved at kaste sig ud i det.

Enkelte af virksomhedens medarbejdere har taget en struktøruddannelse, som virksomheden har støttet. Den opfordrer ikke de ufaglærte generelt til at tage uddannelsen, da mange er rigtig gode uden, men i mellemlaget støtter virksomheden medarbejdernes uddannelse, det vil sige de medarbejdere, der vil, men mangler lidt i at kunne.

På trods af travlhed og ordrer så kommer medarbejderne på kursus, hvis de kommer og beder om det, hvis der er en uddannelse, de gerne vil have. Pga. dårlige erfaringer med medarbejdere, der har fået kloakmesterkursus betalt og derefter slået sig ned som selvstændige, ser virksomheden helst, at medarbejderne betaler uddannelsen selv og så får lidt højere løn efterfølgende, når uddannelsen kommer virksomheden til gode, i hvert fald når det gælder de dyrere kurser. Lederen er dog åben for f.eks. en bil til at køre i under uddannelsen og lignende. Lovpligtige kurser giver ikke højere løn.

Uddannelse aftales mellem lederen og den enkelte medarbejder, det tages ikke op med tillidsrepræsentant eller i udvalg. Lederne udtrykker det således:

”de er jo også, hvad skal man sige så meget selvstændige på den måde, ikke også, har de et ønske om en eller anden ting, jamen så enten så ringer de sgu til mig eller også så kommer de ind og siger, og så sætter vi os ned, og så snakker vi om det, så der har vi jo det meget fint på den måde.”

Gennemsnitsalderen er høj, og da arbejdet er fysisk hårdt, er medarbejderne først i 50'erne slidte og usikre på, om de kan holde til efterlønsalderen, men det er svært at finde retræteposter, enkelte kan gå hjemme på pladsen, men som en af medarbejderne siger: *”der kan vi jo ikke gå 20 mand.”* Så de bliver og håber det bedste, og som en af medarbejderne siger: *”hvad skulle jeg ellers lave?”* De fleste går derfor også på efterløn som 60-årige, fordi de er så slidte og gerne vil holde, mens de stadig kan lidt. Der er ikke formuleret nogen seniorpolitik. Den ene medarbejder giver udtryk for, at han selv har sparet op, så han kan holde, hvis det skulle blive nødvendigt, dvs. man forlader sig på den enkeltes egne initiativer.

Brug af og efterspørgsel efter VEU

Virksomheden opfordrer generelt medarbejderne til at tage specielt lovpligtige kurser f.eks. sikkerheds- og truckkurser, da holdningen er, at det bare skal være i orden, når Arbejdstilsynet kommer ude på pladserne, men også andre kurser f.eks. kloakmesterkursus

fordi virksomheden har brug for det ifht. udførelse af kloakarbejde. Men medarbejdernes motivation er ikke altid høj. Lederen siger herom:

”nogle vil jo gerne, og andre de vil bare helst ikke. Dem, der ikke er så bogligt stærke i det, de er sgu meget afventende. Nogle springer selvfølgelig bare på, men der er også nogle, de bliver spurgt om ditten og datten, og narh vi skal også skrive, og de er sådan lidt, men altså med de der kurser, de er jo tilrettelagt efter, at det ikke er dem, der har været på universitetet, der er derude.”

Generelt er medarbejderne altså ikke voldsomt interesserede i uddannelse, og specielt ikke hvis det koster dem noget i form af løntab, derfor fylder virksomheden op, så deres grundløn er sikret. I forlængelse heraf følger også, at medarbejderne ikke bruger deres overenskomstsikrede ret til uddannelse, som lederen udtrykker det: *”det er ikke noget, de brænder for.”*

Ingen af de interviewede medarbejdere har været på kursus i den tid, de har været i virksomheden, selv om de har en rimelig høj anciennitet. Ikke fordi de ikke har fået lov, de har simpelthen ikke ønsket det. Den ene siger herom:

”det kunne da nok godt bruges, hvis det var sådan, men det er lige med at få taget sig sammen til at komme af sted. Der synes jeg måske også, at den information om, at man kan komme på, den er ikke for god. Der er måske godt nok nogle brochurer, men så skal man selv ligesom, og så kommer man bare ikke videre...Det går jo godt nok!”

De afviser ikke at deltage i kurser, men giver udtryk for at de skal have et spark, at virksomheden måske skulle være mere udfarende ifht. at motivere medarbejderne til at komme på kursus. At de tilhører en generation, der hviler lidt på, at det jo går godt nok, de løser jo opgaverne på en tilfredsstillende måde, så der er ikke noget umiddelbart behov for uddannelse. Den ene medarbejder på 52 giver også udtryk for, at han er for gammel til at gå på kursus:

”nu er a for gammel til at gå på kursus, a kan det a vil jo...det er lige meget, hvad a bliver sat til, så kan a som regel finde ud af at lave det. Tegninger det er noget, a selv har lært, det er sådan kommet af sig selv stille og roligt hen ad vejen jo...Man lærer jo noget hele tiden.”

Hermed giver han ikke udtryk for overdreven selvtillid, men beskriver blot læringsstilen inden for branchen, ved sidemandsoplæring og learning by doing finder man stille og roligt ud af at løse de forskellige opgaver ude på pladserne. Han har gennem et langt arbejdsliv lært, at formel uddannelse ikke er strengt nødvendig, man klarer sig uden, og der-

for har han svært ved at se behovet for egentlig uddannelse. Og nu hvor alle fortæller ham, at det er nødvendigt at have papir på det man kan om ikke andet, er han for gammel i sine egne øjne.

Medarbejderne giver dog udtryk for, at den yngre generation ser anderledes på det, at de er mere ivrige efter at uddanne sig. Og en af medarbejderne siger også, at det er godt at have papir på det, man kan, at kurser er vigtige. Han fik bare aldrig selv gjort noget ved det, selv om han godt kunne have tænkt sig et kloakkursus eksempelvis.

For murernes vedkommende anvendes hovedsageligt kurser og uddannelse på teknisk skole, mens der for jord- og betonarbejdernes vedkommende hovedsageligt anvendes AMU kurser, og til de administrative er det hovedsageligt edb kurser i forbindelse med nye systemer.

Opsamling

Denne virksomhed har problemer med at rekruttere medarbejdere, selv om situationen er bedre, end den har været. Den tilpasser sine aktiviteter til medarbejderstaben og har således sagt nej til opgaver pga. arbejdskraftmangel og har også ansat udenlandsk arbejdskraft. Virksomheden lægger stor vægt på at finde de rette, dygtige folk og tager derfor altid selvhenvendere ind, hvis de er gode, selv om behovet måske ikke lige er der. Udover det er der ikke formuleret en egentlig rekrutteringsstrategi. Der skal tages mange ind for at finde en kerne af gode medarbejdere, der kan læse de opgaver, virksomheden har, på en tilfredsstillende måde. Den har imidlertid ingen problemer med at fastholde medarbejderne, når først de gode er fundet bl.a. fordi man arbejder målbevidst på at pleje de gode medarbejdere, og det lykkes, de bliver længe, fordi de er godt tilfredse med arbejdsforholdene. De arbejder selvstændigt, får ansvar og bliver taget alvorligt. Virksomheden anvender numerisk fleksibilitet for en del af arbejdsstyrken og temporær fleksibilitet med intern jobstige for det, man kan kalde bufferne og kernen, idet man tager sociale hensyn for at beholde den gode arbejdskraft i lavperioder, og de bedste medarbejdere har mulighed for at blive sjakbajs med lidt mere i løn, eller de oplæres til at varetage specialiserede funktioner eller uddannes iht. lov- eller sikkerhedskrav. Sjakkene er specialiserede, således at de hver især varetager forskellige funktioner inden for faget.

De anvendte kvalifikationer er hovedsageligt procesafhængige, og der kræves en ganske speciel faglig uddannelse som grundlag for ansættelse på det faglige delmarked, som omfatter murerne, med nogle veldefinerede kvalifikationer. Der anvendes for en mindre dels vedkommende også procesafhængige kvalifikationer, idet de selvstyrende sjak f.eks. kræver stor selvstændighed og ansvarsbevidsthed. For de ufaglærtes vedkommende gælder det samme bort set fra kravet om en faglig uddannelse. I forhold til de procesafhængige kvalifikationer stilles krav til såvel simpel handlen, idet en del arbejdsopgaver skal udføres på en ganske bestemt måde, som til rutineret og vurderende handlen idet medarbejderne skal kunne reagere på signaler om anomalier og til selvstændig tænkning, idet medarbejderne det meste af tiden går alene på pladserne med mulighed for at tilkalde en formand, men det tager tid for ham at komme. Medarbejderne har en faglig stolthed, idet de, selv om de arbejder på akkord, lægger vægt på at udføre arbejdet ordentligt/til tiden og selvstændigt.

Graden af dispositionsmulighed er inden for den givne ramme, det bestemte stykke arbejde, der skal udføres, er høj, og netop det lægger medarbejderne også stor vægt på. Sam-

spilsmulighederne er begrænset til makkerne i sjakket undtagen på de store pladser og for maskinførerne, der flyttes mellem de forskellige sjak efter behov.

Mulighederne for at bruge sine kvalifikationer er store, faktisk stilles der krav til anvendelsen af de faglige kvalifikationer dagligt i arbejdets udførelse. Muligheden for at udvikle sine kvalifikationer er rimelige, da viljen hos ledelsen til at uddanne alle ifht. lovpligtige uddannelser er stor, men også til stede ifht. at uddanne i hvert fald kernearbejdsstyrken ifht. dens egne ønsker, så længe de erhvervede kvalifikationer kommer virksomheden til gode. Ønsket om uddannelse er imidlertid ikke stort blandt medarbejderne, muligvis bl.a. fordi der hersker udbredt sidemandsoplæring og en learning by doing praksis. Holdningen er, at den viden, du behøver for at udføre arbejdet på en tilfredsstillende måde, erhverver du ved samarbejdet med din makker eller ved at prøve dig frem og gå i gang med opgaven. Erfaringen er, at medarbejderne løser opgaverne og herved bliver dygtigere hen ad vejen. De ser ikke noget umiddelbart behov for formel uddannelse, da denne metode har fungeret for dem i mange år.

Der er ikke formuleret en afviklingsstrategi, selv om en stor del af firmaets medarbejdere går på efterløn i løbet af det næste årti. Det overlades til den enkelte at tage sine forholdsregler. Arbejdet slider på fysikken, og der er ikke mange retræteposter i virksomheden.

Case B – entreprenørvirksomhed i mindre by

Denne case bygger på interviews med en leder og tre medarbejdere i entreprenørvirksomheden. Lederen er uddannet tømrer og bygningskonstruktør og har arbejdet 20 år i branchen, i denne virksomhed i 4 år. Den ene medarbejder er 29 år, uddannet tømrer for 8 år siden og har arbejdet som sådan forskellige steder, har været i virksomheden i 5½ år efter at være startet på elementfabrikken, som var en indgang til byggevirksomheden. Han vil nemlig helst gå ude i byggeriet. Den anden medarbejder er 32 år, også tømrer, udlært på virksomheden, men har været et andet sted i 3 år, før han kom tilbage til firmaet, hvor han nu har været i sammenlagt 11 år. Nu arbejder han som støbemand, fordi han mistede sin makker, og så var der et hul hos støberne, og det er han godt tilfreds med. Han er også tillidsmand. Den tredje medarbejder er 31 år, uddannet industriel bygnings-snedker, men arbejder som tømrer, hvilket han også gjorde lidt i sin læretid. Han er udlært på firmaets vinduesfabrik og arbejdede derefter 6 år i Norge som tømrer og har de seneste 2½ år været tilbage i firmaet som tømrer.

Organisation og arbejdsdeling

Firmaet startede i 1953 som en traditionel tømrermester virksomhed, hvor stifteren ”*kørte rundt med saven bag på sin cykel*” og kørte som sådan indtil starten af 70’erne, hvor den egentlige entreprenørvirksomhed startede med bygning af enfamiliehuse, som firmaet byggede 3000 af i den periode. Ejeren husker den helt usædvanlige situation, at køberne stod i kø helt ud på gaden. Efterhånden udviklede virksomheden sig til også at omfatte murervirksomhed m.m., ligesom snedkerværkstedet udviklede sig til en egentlig vinduesfabrik. Men for to år siden blev det besluttet, at fokusere virksomheden i forbindelse med et ønske om at dyrke projektudvikling mere, hvorfor vinduesfabrikken blev solgt fra til en direktør og nogle medarbejdere. Nu lejer den sig ind i entreprenørvirksomhedens lokaler. Samtidig reorganiserede man hele firmaet, således at der blev udskilt 5 forskellige selskaber med hver sit fokusområde, et fik alle privatkundeaktiviteter, et andet fik projektudvikling og totalentrepriser, et tredje fik alle byggeaktiviteterne undtagen de private (den inter-

viewede del), et fjerde er en elementfabrik, der producerer træhuse, og det femte er en tømrer/snedkervirksomhed.

Virksomheden laver principielt selv alt byggearbejde undtagen installation, men køber som regel underentreprenører til jordarbejdet, ligesom en stor del af betonarbejdet udføres af underentreprenører. Koncernen har i alt 250 medarbejdere, den interviewede filial har ca. 100, her af 6 betonarbejdere, 20 murere, 60 tømrere og 20 funktionærer (byggeledere, projektledere og projektchefer, som har uddannelser som murere, tømrere, bygningskonstruktører og bygningsingeniører). Arkitekt og ingeniørarbejde købes ude i byen. Virksomheden har selv en medarbejder, der kan projektere, men han bruges fortrinsvis til ansøgninger og udarbejdelse af arbejdstegninger.

Personaleanvendelse og –planlægning

Medarbejderne er organiseret i sjak, 2 tømrere og 3 murere eller 2 murere og 1 arbejdsmand i hver, og sjakkene er så faste, at der kun bliver udskiftet, når nogen rejser, eller der opstår problemer. At sammensætningen af sjakkene er vigtig, ses f.eks. af udtalelser som denne: *”vi er næsten mere sammen med vores makker end med vores hustru.”* Som regel finder folkene selv sammen, og virksomheden ansætter helst hele sjak. Ellers ansætter den tilbageblevne i sjakket selv en ny makker, den nye kommer faktisk til samtale hos den gamle, da kemien er altafgørende, som en af medarbejderne siger, firmaet får ikke noget ud af at sætte to mand sammen, der ikke kan sammen. Den ene medarbejder på 29 beskriver f.eks. fordelene ved som ham at have en erfaren makker på 59 år:

”jeg kan jo alle de der prisbøger, alt hvad fagforeningen de har, dem har jeg lært meget bedre, når man går og snakker med dem, for de kan dem på rygraden. Det har de jo haft lige siden...men de unge, de kan selvfølgelig også lære dem noget, for de er jo af den nye generation, mens de er af den gamle skole...vi har somme tider sådan lidt forskellig måde at lave tingene på, men det er jo godt nok.”

Han beskriver eksempelvis også, at han skal finde en ny makker, når den gamle går på pension om et år. Han har allerede en aftale med en, som han kender godt, fordi de har været i lære sammen. Han beskriver fordelene ved at have en makker, man kender godt:

”ham her ham ved jeg godt, vi behøver ikke snakke sammen om, hvad vi skal lave, vi ved, hvad hinanden griber, så det er godt nok...der er ikke ret meget spildtid, når man ved, hvad den anden tænker.”

En anden medarbejder beskriver eksempelvis, hvordan han valgte at skifte funktion i virksomheden, da han mistede sin makker gennem 10 år:

”jamen det var jo fordi ham, jeg var makker med, havde jeg været makker med i 10 år eller i hvert fald kendt ham i 10 år, og han fik lige pludselig en fyreseddel, og så skulle jeg finde på noget andet at lave, og det med at finde en ny makker, når nu man har kendt en i så mange år, så ved vi jo lige nøjagtig, hvor vi har hinanden henne, det var jeg ligesom ikke så parat til at skulle finde en helt ny, enten en helt ny der lige var udlært eller en helt anden, det var ikke lige så nemt. Så spurgte de efter, om jeg kunne tænke mig at komme med, fordi xx’s makker, ham jeg er makker med nu, var gået på efterløn et par måneder før jul, om så ikke det var noget, jeg kunne tænke mig. Jo det havde jeg sku nok mod på, for det var ligesom at komme i lære igen, det var noget helt nyt, man skal tænke på en helt anden måde, så det var helt spændende.”

Nogle pladser er så store, at der går flere sjak sammen, og netop det ser nogle af medarbejderne som en fordel ved arbejdet, fordi du derved møder mange forskellige mennesker. Sjakkene er i den udstrækning, det er muligt, meget selvstyrende ude på pladserne med reference til byggelederen, der er overordnet ansvarlig. Som en af medarbejderne udtrykker det:

”vi har altid en formand over os, som vi sådan set skal kontakte, hvis der er noget, men ellers, vi ved sådan nogenlunde, hvor langt vi kan tillade os at gå...normalt så kører vi bare selv.”

Arbejdet på den enkelte plads aftales på et opstartsmøde, hvor også tidsrammen aftales, tidsrammen skal overholdes, men der indenfor tilrettelægges sjakket selv arbejdet. De meget selvstændige sjak kræver således en god overordnet planlægning af byggeopgaverne, og her halter det lidt iflg. medarbejderne, idet alle håndværkerne af og til kommer til *”at gå og falde over hinanden”* på en opgave, mens der ingen er på en anden. Formanden besøger sjakkene min. en gang om ugen. Nogle sjak er mere selvkørende end andre, alt efter medarbejdernes holdning, f.eks. ifht. at bestille materialer. Nogle lægger meget vægt på, at arbejdet flyder kontinuerligt og tager derfor selv initiativer ifht. hertil, en af medarbejderne forklarer det sådan:

”vi arbejder jo på akkord, og vi prøver på at få det til at køre på skinner mest muligt. Vi kan aldrig få det til at køre helt på skinner, uanset hvad vi gør, det kan ikke lade sig gøre. Men vi kan jo prøve at stile efter det mest muligt, og så som hvis vi mangler materialer, så får vi et afbræk i akkorden, så siger de, jamen vi kan bare skrive timer på...men alligevel vi skal i gang igen, og det kommer ikke til at gå, havde det kørt i et det hele, så gled det bedre...”

Han siger faktisk videre, at afbræk i arbejdet altid ødelægger rytmen, og man kommer ikke op i samme kadence, når man kommer i gang igen, faktisk kunne man lige så godt gå

hjem og starte forfra dagen efter, også fordi medarbejderne bliver irriterede og dermed psykisk påvirkede. Derfor er planlægning så vigtig. Et andet eksempel herpå:

”der er lige det der med, at hvis vi har bygget en væg op og så finder de ud af, at nu skal vi rive væggen ned og flytte den 10 cm og så bygge den op igen. Der får psyken da også et knæk ikke også, fordi selv om vi får penge for det, det er jo ikke alt, der har med penge at gøre. Sådan noget er der en del af, og det må man være lidt forberedt på, når man vælger den her branche.”

De gode sjak håndterer den slags situationer ved at gøre grin med det, så medarbejderne får oplevelsen ud af kroppen og kommer videre i et rimeligt tempo.

Sjakkene er ikke specialiserede, de kan principielt udføre alle funktioner på en byggeplads inden for deres fagområde, men som lederen siger, så har hver især jo deres favoritarbejde, som de hellere vil lave end andet, og det forsøger man at tage hensyn til i planlægningen. Hvert sjak har en firmabil, hvilket øger fleksibiliteten og derved sparer tid. Selvstændigheden tiltaler generelt medarbejderne, der godt kan lide at tage en beslutning. Hertil hører også, at sjakorganiseringen også tiltrækker de ”ensomme ulve”, der bedst kan lide at passe sig selv, hvilket gør det svært at få samling på medarbejderne og sætte kollektive ting i gang. Det udendørs og afvekslende arbejde virker også tiltrækkende på flere af medarbejderne. Den industrielle snedker beskriver forskellen på arbejdet inde på fabrikken og ude på pladserne således:

”tiden den skal man godt nok slå ihjel derinde, den går så forfærdeligt langsomt, herude jamen tiden den går simpelthen så hurtigt og det er jo ensbetydende med, at det går godt.”

Han uddyber med, at teknologien inde på fabrikken har gjort arbejdet endnu mere ensformigt, så han i dag ikke kan se forskellen på at stå på slagteriet og skære grise op og være snedker på vinduesfabrikken.

Hovedparten af medarbejderne er faglærte, der er kun få ufaglærte, der fungerer som oppassere i sjakkene for de faglærte, dvs. for murerne idet der ikke er tradition for, at tømrerne har ufaglærte oppassere.

Der er ikke tale om sæsonudsving længere, bl.a. også fordi koncernens forskellige selskaber lejer arbejdskraft af hinanden, hvis der er lidt at lave et sted, men meget et andet lejer man arbejdskraften hos hinanden, og det ser medarbejderne som en fordel, idet det er rare end at blive fyret.

Koncernen uddanner lærlinge, men alle lærlinge er organisatorisk placeret i den del af virksomheden, der arbejder med privatkunder, fordi man her har bedst mulighed for at sikre lærlingene en all round uddannelse, så de kommer med på både til- og nybygninger. De får så en praktikperiode i selskabet med byggeaktiviteterne også. I øjeblikket er der 6 tømrerlærlinge og 3 murerlærlinge. Firmaet vil gerne beholde lærlingene efter endt ud-

dannelse, men det er først kommet til at fungere i løbet af de sidste par år, hvor der er kommet mere fokus på lærlingeuddannelsen. Samtidig med at man i en årrække, som lederen udtrykker det, har haft et for stort socialt ansvar, idet man har taget unge ind af sociale hensyn, der aldrig kommer til at fungere som håndværkere, og som lederen udtrykker det:

”det er ikke de typer mennesker, vi har brug for inden for byggefagene, det skal ikke være en skraldespand for al mulig andet. Hvis ikke de unge mennesker er motiverede, så skal de ikke være her i branchen, så må de finde noget andet.”

Håndteringen af lærlinge varetages af lærlingeudvalget, hvor lærlingene også selv har en repræsentant. Lederen finder det vigtigt, at lærlingene sættes sammen med de rigtige svende, dem der har både forståelse og interesse for opgaven. Lederen giver udtryk for, at der generelt er god søgning til lærlingeuddannelserne, men at der i branchen generelt er for lille interesse for at uddanne dem og derfor er der for få lærepladser. Branchen er således selv skyld i manglen på kvalificerede håndværkere. Specielt set i lyset af alderssammensætningen i branchen er uddannelsen af lærlinge vigtig, som lederne udtrykker det: *”vi skal til at have nogle igennem systemet.”*

Tilsvarende tager firmaet også et socialt ansvar i forhold til personer, der skal have lidt hjælp til at komme ind på arbejdsmarkedet, men forudsætningen for at kunne gøre det er, at viljen til at møde op er til stede. Lederen udtrykker det således, og synspunktet gælder også for lærlingene:

”hvis ikke de vil have bare lysten eller have viljen til at møde kl. 7 om morgenen og være åben over for det, de oplever i løbet af dagen, jamen så kan man ikke gøre noget ved det, det kan man ikke, og så skal vi som virksomhed ikke gå ind i det. Det er noget andet, der skal til for at motivere dem. Kan og vil de, så er de velkomne, og vi har også den indstilling, at det er ikke sikkert hænderne, de vender helt rigtigt fra starten, men vi vil sgu, hvis de har viljen til at møde om morgenen, og de har viljen til at arbejde, så skal vi nok lære dem det, det er ingen problem...vi skal nok lære dem at bruge hænderne. Men der er ingen, der gider vente 10 min. hver dag på, at der kommer en på cykel...og at man sender sms'er 5 gange i timen, det er der heller ingen, der gider.”

Hermed giver lederen udtryk for, at der er visse basiskrav, der skal være opfyldt, hvis man skal være på virksomheden, og det er bl.a. viljen til at arbejde og evnen til at tilegne sig gældende normer som at møde til tiden og koncentrere sig om arbejdet.

Personalepolitiske strategier

Det er svært at rekruttere til branchen, men alligevel ikke så svært som for bare 3 måneder siden, hovedsageligt fordi det private boligbyggeri er bremsset lidt op. Virksomheden har været nødt til at sige nej til ordrer, fordi den ikke var sikker på at have folkene til at gen-

nemføre projektet. Nu begynder folk imidlertid at henvende sig selv, men det er stadig svært at finde de rigtigt gode folk, og som lederen siger: ”vi vil selvfølgelig have de bedste”! Og det er ikke hans erfaring, at det er de bedste, der går først:

”det er lidt et spørgsmål, hvornår man skal begynde at accelerere lidt igen, fordi dem, vi kan finde nu, eller dem, der henvender sig, det er ikke de bedste folk, og vi er sgu afhængige af, at de timelønnede de kan tingene, det er dem, der er helt ude ved slutbrugerne, det er dem, der ter sig, det er dem, der laver tingene, og vi kan råbe og skrike og styre og købe materialer godt ind, men hvis ikke de kan, så kan vi heller ikke.”

Det er både enkeltpersoner og hele sjak, der henvender sig. Det større arbejdskraftudbud hænger også sammen med importen af håndværkere fra f.eks. Tyskland og Polen. Virksomheden har på elementfabrikken ansat 6 ufaglærte polakker, da der ikke kunne findes gode folk i lokalområdet, og de er med lederens ord superdygtige, så de ryger ikke ud først. De udenlandske håndværkere er meget dygtige, men ikke allround uddannede som de danske, de er mere specialiserede og derfor bedst i større virksomheder, der kan finde nicherne. Men da det er svært at finde de helt gode folk, skal der en vis screening til, før de er der, så det kræver et vist underlag af arbejdskraft. Lederen uddyber det:

”det er selvfølgelig svært stadigvæk at finde de rigtige, og når vi har det sådan lidt i spøg, så siger vi, at når vi tager 10 nye mand ind, så er det kun de 2 af dem, vi kan bruge, og det er ikke rent galt.”

Det vil sige, at der udskilles en kernearbejdskraft af indtaget, da de to gode folk bliver i mange år. Virksomheden skaber således en grundstamme af folk, der bliver i mange år. Ancienniteten i virksomheden er således generelt høj, mange har haft 10 års jubilæer. Lederen mener, at man i alt kun har sagt farvel til et murersjak. Det vil sige, fastholdelse er ikke et problem, men alligevel tager virksomheden en del initiativer ifht. fastholdelse af medarbejderne, fordi man gerne vil involvere dem i såvel forretningens drift som udvikling. Virksomheden har f.eks. et samarbejdsudvalg, hvilket ellers kan være svært at etablere i byggebranchen pga. sjakstrukturen, og det at sjakkene som oftest er spredt over et stort geografisk område og ikke ser meget til hinanden. Eksempelvis svarer en af medarbejderne med et glimt i øjet på spørgsmålet om, at kollegerne ikke ser hinanden så tit: ”Jo to gange om året, når vi har håndværkerdag!” Det betyder bl.a. også at kollegerne f.eks. ikke kender hinandens navne, men blot ved hvem hinanden er, fordi de somme tider går på de samme pladser, det er alt.

Derudover er etableret et lønudvalg, et lærlingeudvalg og sikkerhedsudvalg. For at skabe sammenhold og korpsånd iværksættes forskellige initiativer, f.eks. afholdes to gange om året såkaldte håndværkerdage, hvor alle samles og får en orientering om, hvad der sker i virksomheden, her kan bl.a. også gives informationer, det ellers er svært at få ud. Dagene starter med, at medarbejderne har en halv time til f.eks. at vælge SU repræsentanter eller drøfte andre emner. Opstår der på disse møder behov for at drøfte emner med ledelsen,

kan de tages op på dagen. Håndværkerdagene og de andre arrangementer er en unik mulighed for at samle alle medarbejderne, der ellers er spredt på mange pladser og sjældent eller aldrig har mulighed for at mødes. Men nogle medarbejdere opfatter håndværkerdagene som spild af tid, de vil hellere bare passe deres arbejde, de har ikke behov for kollegialt fællesskab. Der udgives et personaleblad, og den sidste arbejdsdag før jul mødes alle til en bid brød. Derudover er der 1-2 sociale arrangementer om året for medarbejdere og deres familier f.eks. cirkus, biograf eller lign. Disse arrangementer er for hele koncernen, og udgifter betales fifty-fifty af virksomheden og medarbejderne.

Med til den gode fastholdelse hører, at medarbejderne giver udtryk for, at de er glade for arbejdspladsen, at de har gode forhold, og at de derfor ikke har tænkt sig at skifte, selv om de er blevet tilbudt en højere timeløn. Den ene svarer på spørgsmålet således:

"jamen jeg er så glad for at være her, at hvis ikke der sker noget, så kunne jeg godt finde på at være her, hvis ikke der sker noget drastisk ikke også. Jeg synes, vi har det frit, og så længe vi prøver på at sørge for, at der sker noget, så synes jeg, vi har det, som vi vil have det. Og så kan man jo så sige, at når vi er så glade for at have det sådan, så må vi jo også prøve at passe på og ikke misbruge det. Og det synes jeg også, vi tænker lidt på. Jamen er det sådan, som det er nu, så har jeg ikke noget at klage over."

En væsentlig del af jobtilfredsheden er en vurdering af, at jobsikkerheden er høj, bedre end andre steder. Samtidig med at man har medarbejderfordele så som mulighed for leje af stillads og brug af firmaets værksteder, hvor mange firmaer i dag slet ikke har værksteder, de har kun firmabilerne. Tilsvarende vurderes de generelle personaleforhold at være gode, ligesom der er et godt samarbejdsklima og gode kollegiale forhold. En af medarbejderne giver også udtryk for, at det bedste ved arbejdspladsen er det gode kollegiale forhold, at gode kolleger betyder allermest for arbejdsglæden.

Der arbejdes målrettet med uddannelse og udvikling af medarbejderne, uden at der dog er et uddannelsesudvalg. Samarbejdsudvalget drøfter uddannelsesspørgsmål, og man forsøger at få tilmeldt medarbejderne til kurser løbende, selv om det kan være svært pga. travlhed. Nu er det imidlertid besluttet, at der skal skabes luft til kurser i januar 2008, da man har et efterslæb.

Oplæringen i virksomheden foregår hovedsageligt ved sidemandsoplæring på pladserne, suppleret med relevante sikkerhedskurser og leverandørkurser. Der er i høj grad tale om såkaldt værkførerinstruktion og learning by doing, de nye får af de erfarne at vide, at *"det skal gøres sådan og sådan"*. Den medarbejder, der skiftede over til støbearbejde fra tømrerarbejde fortæller f.eks., at han blev oplært af sin makker, og at han stadig lærer af makkeren efter godt 2 år. Men tilsvarende kan han med sin tømrerbaggrund også lære makkeren noget, så de lærer fortløbende af hinanden. Oplæringen har været genstand for mange drøftelser i firmaet, lederen siger f.eks.

"vi har snakket meget om, hvordan vi håndterer det, og de timelønnede dem kan vi ikke håndtere på den måde, at vi siger, nu for at være her så har vi 8

kurser eller et eller andet, I skal, for de er også nogle frie fugle ikke også, og vi vil gerne være med til at uddanne dem, men vi vil også gerne have en sikkerhed for, at det er nogle, der bruger deres uddannelse her, det kan man selvfølgelig aldrig være sikker på, men hvis man sådan virkelig, så skal det være nogle, der har været her i et stykke tid."

Det vil sige på den ene side, ville virksomheden gerne sikre, at medarbejderne har et minimum af kvalifikationer f.eks. ved at give dem et grundkursus, men på den anden side vil man helst bruge uddannelsesmidlerne på de medarbejdere, der bliver, dvs. dem der kommer til at tilhøre kernearbejdskraften. Man vil helst ikke uddanne medarbejdere til konkurrenterne.

Medarbejderne giver tilsvarende udtryk for, at det er en nødvendighed at holde sig fagligt ajour, men at det til en vis grad påhviler den enkelte, at man opsøger viden selv f.eks. via internettet:

"der kommer nogle kurser, men der kommer jo tit nye materialer, som vi ikke får noget at vide om...jamen jeg får jo så sådan nogle nyhedsbreve, men det er fordi jeg går op i det, fordi jeg vil vide det...det tager jeg på min egen kappe."

Holdningerne til at holde sig ajour er meget delte, idet nogle gerne tager et ansvar på sig, mens andre læner sig tilbage og venter på, at det kommer fra oven. Samtidig er ikke alle lige begejstrede for at bruge en computer og internettet, uanset alder. Den ene af de interviewede, unge medarbejdere gav udtryk for, at han kun bruger computer og internet, når han er absolut tvunget til det. I forlængelse af de forskellige holdninger til at holde sig ajour ligger også, at en af medarbejderne giver udtryk for, at der er lidt for meget plejer, at tingene efter hans mening ofte kan gøres smartere, *"end vi plejer"*. Han arbejder derfor med i et lille LEAN projekt, som mange af kollegerne imidlertid ikke kan se nytten af. Deltagelse i den slags udviklingsarbejde hæmmes yderligere af lønssystemet, fordi den tid, der bruges i projektet, aflønnes med grundlønnen, og det vil sige, at medarbejderen går glip af akkorden i de timer, der bruges i projektet.

Med den høje anciennitet følger også en høj gennemsnitsalder, hvorfor seniorpolitik er et relevant emne. I løbet af de næste 10 år skal de ældre, som udgør størstedelen af medarbejderstaben, rent faktisk udskiftes. Lederen siger om virksomhedens arbejde med seniorpolitik:

"vi er ikke gode til det, men det er noget, vi snakker om næsten hver eneste gang, vi har chefmøde, om seniorpolitik, og hvad er det lige, vi gør, men vi er ikke sådan helt klare i spyttet, det er vi altså ikke...fordi hvordan er det lige, man håndterer sådan en ordning, når man har et sjak, og den ene mand han er klar til at trappe 8 timer ned, hvordan er det lige, så fungerer sjakket ikke."

Det vil sige, at der er meget god vilje på området, men mangel på konkrete initiativer, bl.a. fordi sjakorganiseringen gør seniorordninger svære, fordi hensyn til en mand i sjakket kommer til at gå udover de andre, samt at det hæmmer planlægningen af arbejdet, hvis f.eks. sjakket skal sendes et sted hen og mere, og den ene mand så har nedsat arbejdstid. Tillidsmanden giver udtryk for, at temaet også har været taget op i SU, og at man evt. kan arbejde med at etablere seniorsjak, der er på nedsat tid, og iflg. ham er der opbakning til en sådan ordning blandt de 50+ medarbejdere. Men ordningen vil naturligvis løbe ind i de generelle problemer ifht. at skifte makkere i sjakkene. Derudover arbejder man lidt med at organisere seniorordninger tilknyttet forskellige opgaver, men lederen siger herom:

”hvad er det så for typer opgaver, man måske, kan man tage lidt lettere servicearbejde eller et eller andet, men det er fandme svært at planlægge sig ud af det.”

Der er nemlig kun meget få funktioner, der er lidt lettere, f.eks. er der kun brug for få pladsmænd. Man har også overvejet, om man kunne lave retræteposter med nogle af maskinerne, men det vil give for megen flytten rundt og ligeledes ødelægge arbejdsmandenes akkorder ude på pladserne. Byggepladserne er jo præget af akkorder og er meget skarpt funktionsopdelt, f.eks. kan man ikke gå både murere og tømrere til hånd. Så resultatet er, at de fleste medarbejdere går på efterløn, når de fylder 60.

Virksomheden har ikke store problemer med sygefravær, herunder langtidssygemeldinger. Hvilket måske iflg. lederen skyldes, at medarbejderne ikke er specialiserede, men laver mange forskellige ting, så der er ikke mange ensidigt gentagne funktioner. Så selv om arbejdet er fysisk hårdt, bliver medarbejderne ikke slidt på samme måde som f.eks. industriarbejdere.

Brug af og efterspørgsel efter VEU

Der fokuseres først og fremmest på lovpligtige kurser som sikkerhed, stillads og truck osv. Lederen siger herom:

”vi vil gerne have, at så mange som muligt og minimum en i hvert sjak, har de ting, der skal til ifht. at bygge stilladser op og køre truck, og det har vi ikke, i og med at når vi tager nogen ind, så er det meget, meget sjældent, at de har det.”

Udover de lovpligtige kurser anvendes leverandørkurser ifht. materialer og værktøj, en af medarbejderne fortæller:

”vi har da lige for en måneds tid siden haft nogle ude og vise med en ny kompressor og sømpistol, sådan en der kan skyde gennem jern og alt det der. Da havde vi da demonstration af sådan en. Og det er også godt nok og se, hvad

man kan få, i stedet for vi står på den gammeldags måde, hvis man kan få noget, der er hurtigere...Det rigtige værktøj er jo halvdelen af arbejdet"

Ifht. medarbejderønsker om uddannelse tager man stilling fra sag til sag, men man opfordrer nøglemedarbejdere til at uddanne sig. F.eks. har man afviklet edb kurser, idet it ikke er det, der står specielt de ældre håndværkere nær. IT er et område, som lederen gerne ville have udviklet mere, således at i hvert fald alle biler blev udstyret med en pda, idet det f.eks. med fordel kunne anvendes til dokumentation til det værktøj, der ligger i bilerne. I dag ligger der mapper i alle bilerne, hvilket betyder, at der jævnligt skal skiftes sider ud, og det bliver ikke gjort, selv om det er lovpligtigt. Lederen fortæller, at når firmaet har lagt nye sider frem f.eks. til håndværkerdagene, så ligger de fleste tilbage, når dagen er slut, og alle er gået. Også udfyldelse af timesedler kunne med fordel gøres ved hjælp af it. Lederens vurdering er imidlertid, at måske 25 % af medarbejderne synes, det vil være en god ide, resten vil mene, at det ikke er værd at bruge krudt på.

Der er også afviklet rygkurser, uden for arbejdstiden, som man gerne vil gentage, men interessen er vigende, som om dem, der har mest behov, var med på første hold.

Uddannelsesønskerne drøftes med tillidsmanden eller tages op på håndværkerdagene, og så tages der stilling til ønskerne. Men interessen for uddannelse er ikke overvældende, lederen siger:

"det er ikke ret meget, det må jeg sige. Hvis nu man deler det op, så kan man sige, at dem, der er fra 20 år til 40 år, de har et eller andet behov og vil måske gerne. Dem der er over 40 år, de synes, det er træls og svært og har måske ikke lysten...det er som om interessen for at dygtiggøre sig falder med alderen...man har fundet sin rette hylde."

Tillidsmanden har samme opfattelse, idet han siger, at interessen for uddannelse ikke er overvældende. Han giver også udtryk for, at det også hænger sammen med, at medarbejderne er spredt, det er svært at plante en ide til et kursus og så få samlet et hold. Hans rolle ifht uddannelse er derfor også at være en slags indpisker, *"ellers kom der ikke nogen af sted,"* siger han. Han må simpelthen ud og prikke nogle på skulderen og spørge, om ikke det var noget for dem. Det vil også sige, at de overenskomstmæssige rettigheder til uddannelse ikke bliver brugt. Han tror på, at det vil være nemmest at sætte uddannelse ind på områder, hvor der er problemer i dagligdagen som eksemplet med de utætte tage. Lederen beskriver virksomhedens interesse i medarbejderuddannelse således:

"og jeg vil også sige det sådan, at holdningen er, at hvis der er nogle ønsker, så får de ikke nej...Det er ikke os, der skal bremse det."

De to af medarbejderne giver dog adspurgte udtryk for kursusønsker, den ene ønsker et betonkursus, den anden et svejskursus og et kursus i at brænde tagpap på, ønsker som han

dog ikke har fremført for ledelsen eller tillidsmanden. Han kunne bare godt tænke sig at kunne svejse og brænde tagpap på, så han ikke altid ville være nødt til at tilkalde andre til at udføre opgaven ude på pladsen. Han har et ønske om at kunne udføre småopgaver inden for andre fagområder for at få arbejdet til at glide lettere i dagligdagen. Medarbejderen, der er uddannet industriel snedker, giver f.eks. udtryk for et ønske om et tagkonstruktionskursus, men har ikke undersøgt, om et sådan findes

Medarbejderne giver udtryk for, at når tilladelse til et ønsket kursus er givet, påhviler det dem selv at undersøge, om der er plads og at tilmelde sig. Det fører dog ikke nødvendigvis til kursusdeltagelse. Tillidsmanden fortæller f.eks., at han, da han skiftede til støbearbejde, blev tilmeldt et betonkursus, men det er endnu ikke blevet afviklet pga. for få tilmeldinger. Måske fordi de firmaer, der laver meget betonarbejde bruger struktørlærlinge. Han er ikke i tvivl om, at han ville få tilbudt uddannelsen, hvis han ønskede det, men han kan ikke overskue en helt ny uddannelse.

Når man kan stille med et helt hold, hvilket så vidt muligt forsøges, får man lavet firma-kurser, hovedsageligt på teknisk skole. For år tilbage havde man problemer med kvaliteten på tagene, de var utætte i samlingerne et bestemt sted, og derfor lavede man et kursus for alle medarbejdertyper inden for dette område, hvor man simpelthen byggede modeller op på skolen. Efter gennemførelse af dette kursus var kvalitetsproblemerne løst. Tillidsmanden giver også udtryk for, at det ville være godt at kunne udnytte lavperioder til kurser, men ofte kan skolerne ikke organisere kurser med så kort varsel. Som han siger, *"det er bedre at blive klogere end bare gå derhjemme"*.

Typisk bruger man teknisk skole, kurserne er de samme for faglærte og ufaglærte. Man har også anvendt AMU til stilladskurser. Man har også brugt AMU til struktøruddannelse, og man vil fremover prioritere denne uddannelse, idet man generelt vil opprioritere betonområdet. Samtidig med at det kræver, at man råder over de rigtige folk.

Opsamling

Denne virksomhed har problemer med at rekruttere medarbejdere, selv om situationen er bedre, end den har været. Den tilpasser sine aktiviteter til medarbejderstaben og har således sagt nej til opgaver pga. arbejdskraftmangel. Virksomheden er afhængig af gode medarbejdere, da den ikke er bedre end sine medarbejdere, og de gode folk generelt er svære at finde. Den har imidlertid ingen problemer med at fastholde medarbejderne, når først de gode er fundet. Den tager de medarbejdere ind, der kan findes, og heraf udskilles en kernearbejdsstyrke.

Der er i høj grad tale om et fagligt delarbejdsmarked, idet der kun anvendes få ufaglærte. På det faglige delmarked anvendes horisontal funktionel fleksibilitet, idet sjakkene ikke er specialiserede, men varetager alle funktioner inden for faget. For de ufaglærtes vedkommende er der tale om numerisk fleksibilitet med elementer af interne jobstiger, idet de ufaglærte oplæres til arbejdsopgaverne på pladsen og bliver en fast del af sjakkene.

De anvendte kvalifikationer er hovedsageligt procesafhængige, og der kræves en ganske speciel faglig uddannelse som grundlag for ansættelse på det faglige delmarked med nogle veldefinerede kvalifikationer. Der anvendes for en mindre dels vedkommende også procesafhængige kvalifikationer, idet de selvstyrende sjak f.eks. kræver stor selvstændighed og ansvarsbevidsthed. For de ufaglærtes vedkommende gælder det samme bort set fra kravet om en faglig uddannelse. I forhold til de procesafhængige kvalifikationer stilles krav

til såvel simpel handlen, idet en del arbejdsopgaver skal udføres på en ganske bestemt måde, som til rutineret og vurderende handlen idet medarbejderne skal kunne reagere på signaler om anomalier og til selvstændig tænkning, idet medarbejderne det meste af tiden går alene på pladserne med mulighed for at tilkalde en formand, men det tager tid for ham at komme. Medarbejderne har en faglig stolthed, idet de, selv om de arbejder på akkord, lægger vægt på at udføre arbejdet ordentligt/til tiden og få en god flydende arbejdsproces. Hertil hører også ønsket om at holde sig fagligt ajour ifht. både materialer og værktøj. Graden af dispositionsmulighed er inden for den givne ramme, det bestemte stykke arbejde, der skal udføres, høj, netop det lægger medarbejderne også stor vægt på. Samspilsmulighederne er begrænset til makkerne i sjakket undtagen på de store pladser, så arbejdet kan også tiltrække ensomme ulve. Alligevel vurderer medarbejderne det kollegiale samarbejde som en væsentlig del af deres jobtilfredshed. Mulighederne for at bruge sine kvalifikationer er store, faktisk stilles der krav til anvendelsen af de faglige kvalifikationer dagligt i arbejdets udførelse. Muligheden for at udvikle sine kvalifikationer er rimelige, da viljen hos ledelsen til at uddanne alle ifht. lovpligtige uddannelser er stor, men også til stede ifht. at uddanne i hvert fald kernearbejdsstyrken ifht. dens egne ønsker, så længe de erhvervede kvalifikationer kommer virksomheden til gode. Ønsket om uddannelse er imidlertid ikke stort blandt medarbejderne, muligvis bl.a. fordi der hersker udbredt side-mandsoplæring og en learning by doing praksis. Det, du behøver at vide for at udføre dit arbejde, lærer du af din makker på pladsen.

Der synes ikke at eksistere en egentlig rekrutteringsstrategi, idet virksomheden til en vis udstrækning tager de folk ind, den kan få og herudfra udskiller en kernearbejdsstyrke, som fastholdes bl.a. ved hjælp af bl.a. en strategi om samarbejde mellem parterne i et SU, oparbejdelsen af en form for korpsånd via sociale arrangementer og de såkaldte håndværker-dage. Der er ikke en egentlig afviklingsstrategi, men der er meget fokus på seniorpolitik, idet en meget stor del af firmaets medarbejdere går på efterløn i løbet af det næste årti. Der er meget snak om emnet, men indtil videre ingen konkret handlen og heller ikke en formuleret politik, bl.a. fordi sjakorganiseringen besværliggør seniorordninger sammen med manglen på lette opgaver.

Kapitel 3. Konklusion

Med dette kapitel vil vi ved at samle op på de enkelte cases forsøge at beskrive hhv. en branche-, en virksomheds- og en jobprofil, der beskriver faktorer af betydning for entreprenørbranchens brug af VEU.

Brancheprofil

Vores undersøgelse omfatter kun to virksomheder inden for branchen, men der findes her visse fælles omstændigheder, der med yderste forsigtighed sammen med den generelle branchebeskrivelse kan generaliseres til en brancheprofil.

Branchen består af meget forskellige virksomheder, fra enmands meget specialiserede virksomheder til meget store virksomheder, der udfører stort set alle funktioner i forbindelse med et byggeri. Hovedtendensen er, at næsten al byggeri i dag foregår i hovedentreprise, hvorfor der er en udbredt anvendelse af underentreprenører, og mange virksomheder fungerer som begge dele alt efter byggeriets størrelse og omfang. Konkurrencen er hård, og tidsfaktoren sammen med kvaliteten er de største konkurrenceparametre og derfor af afgørende betydning for den enkelte virksomhed. Netop kvaliteten er der meget fokus på, da byggeriet har haft problemer hermed, så der indføres kvalitetsstandarder og lign., om registreres ude på den enkelte plads. Tilsvarende har der været og er stadig store problemer med sikkerheden på byggepladserne, og branchen er præget af mange ulykker, også med dødelig udgang, hvorfor der er meget fokus på og mange formelle krav til sikkerheden på pladserne. Begge dele stiller krav om medarbejdere med lovpligtige kurser inden for de to områder.

Hidtil har markedet ikke haft den store konkurrence udefra, men det er ved at ændre sig, bl.a. kommer håndværksmestre fra EU landene mere og mere på banen, ligesom import af færdige boliger også er på vej. Eksportdelen er tilsvarende stigende.

Branchen har som sådan oplevet en højkonjunktur med stor efterspørgsel, stigende indtjening og stor travlhed i de sidste mange år, selv om en vis afmatning nu er ved at sætte ind i hvert fald på det private boligbyggeri. Det høje aktivitetsniveau har ført til rekrutteringsvanskeligheder, og der er importeret en del arbejdskraft fra især Tyskland og Polen. En arbejdskraft, man ikke umiddelbart vil afskedige ved lavkonjunktur, da den er kvalificeret om end ikke så vant til akkord som den danske arbejdskraft. Dog skal i den forbindelse nævnes, at den udenlandske arbejdskraft ikke viser stor interesse for at blive i landet, men tager hjem efter en periode med god indtjening. Den udenlandske arbejdskraft har bl.a. været med til at hindre voldsomme lønstigninger, så nok har branchen oplevet lønstigninger, men ikke himmelhøje. Den gode løn har medført, at overarbejde er meget usædvanligt i branchen.

Branchen er lidt sæsonafhængig, men meget mindre end tilfældet var tidligere, og man forsøger at løse sæsonafhængigheden ved at sende medarbejderne på uddannelse eller lade dem melde sig frivilligt til en frisættelsesperiode.

Branchen er meget afhængig af gode medarbejdere, idet den enkelte virksomhed *"ikke er bedre end dens medarbejdere"*, som en af lederne udtrykker det. Arbejdet er organiseret på en sådan måde, at medarbejderne, der fungerer i sjak, arbejder meget selvstændigt, når først den enkelte opgave er aftalt med byggelederen, og der er indgået akkord om udførelsen. Det er således den enkelte medarbejder, der er virksomhedens ansigt over for kunden, derfor er det vigtigt, at de, som en anden leder udtrykker det, *"kan spænde snoren og sætte*

højden.” Der anvendes derfor numerisk fleksibilitet kombineret med temporær fleksibilitet med interne jobstiger. Der udskilles en kernearbejdsstyrke, som virksomhederne forsøger at uddanne og fastholde, ligesom der kan tales om en bufferarbejdsstyrke bestående af dygtige medarbejdere, der går lidt ud og ind af branchen ifht. behovet og endelig en randarbejdsstyrke, der har en hurtig gennemstrømning, og som hurtigt forsvinder over i andre brancher. De forskellige delmarkeder kendetegnes igen af et fagligt delmarked og et ufaglært delmarked. De to grupper arbejder sammen i sjakkene, men med forskellige funktioner, og de ufaglærte kan ikke blive en del af de faglige delmarkeder, idet der kræves ganske særlige faglige kvalifikationer her, som kun erhverves gennem en faglært uddannelse inden for området.

Den store selvstændighed i arbejdets udførelse tiltrækker arbejdskraft for hvem samarbejde og kollegialt fællesskab ikke har den store betydning, hvilket også afspejles i en manglende tradition for f.eks. SU og uddannelsesudvalg. Traditionen er, at den enkelte medarbejder henvender sig direkte til mester, hvis der er problemer eller ønsker om et eller andet. Dvs. der ses en blanding af traditionelt ledelseshierarki og selvstyrende team, som sjakkene nærmest må betegnes som.

Arbejdet er fysisk hårdt, selv om der er indført meget maskineri til at varetage de hårdeste og tungeste opgaver som f.eks. at løfte mursten op på stilladserne og hælde cement i blanderne. Bare det, at det foregår ude i al slags vejr, slider også på arbejdskraften. Derfor er det almindeligt at gå på efterløn, når man fylder 60. Branchen har generelt ikke problemer med at fastholde den nødvendige kernearbejdsstyrke, ancienniteten er meget høj, men seniorerne kan man ikke fastholde. Der snakkes meget om problemerne, men det er svært at gøre noget ved det, dels fordi selve sjakorganiseringen i sig selv vanskeliggør en seniorpolitik gående på nedsat arbejdstid, det lader sig kun gøre ved etablering af egentlig seniorsjak, dels akkordlønnen, der bevirker, at der ikke er plads til dem, der ikke yder 100 %, og endelig pga. at der ikke er mange retræteposter i branchen. Der er kun et meget begrænset behov for pladsmænd og lign. Reparationsarbejde kan fungere som retræte, bl.a. fordi akkorden her er anderledes (grundtimelønnen er højere).

På trods af rekrutteringsvanskeligheder og behov for udskiftning af store dele af arbejdsstyrken inden for de næste 10-15 år ses ikke udbredt brug af strategiske politikker på området.

Oplæringen foregår ved sidemandsoplæring og learning by doing, hvorfor mange medarbejdere ikke oplever det store behov for uddannelse, de har tradition for at løse opgaverne ved egen eller kollegial hjælp. Alligevel er der en del uddannelsesaktivitet i branchen hovedsageligt ifht. de lovpligtige kurser, idet det tilstræbes at mindst en i hvert sjak har de forskellige generelle typer bl.a. ifht. stilladsopsætning eller de mere faglige som f.eks. kloakkurser. Af samme grund ses højere uddannelsesaktivitet blandt de faglærte/ufaglærte end blandt de mellem- og langvarigt uddannede i branchen.

Virksomhederne vil gerne uddanne kernearbejdskraften, hvis den har ønsker herom. Hvad den dog sjældent har, dog er der tegn på, at de yngre årgange er mere motiverede for uddannelse end de ældre. Branchens medarbejdere vurderes heller ikke at være dem, der vil gøre mest brug af de nye uddannelsesfonde, som de også var imod, idet de hellere vil have kroner i posen og selv administrere både uddannelse og pension, de var også mod pensionsfondene.

Ingen af virksomhederne har noget udpræget samarbejde med de lokale VEU institutioner, kun ifht. de lovpligtige uddannelser og i enkelte tilfælde ifht. kurser, der kan løse kvali-

tetsproblemer, og i disse tilfælde fungerer samarbejdet glat og upåklageligt. Dog er der ønsker om kortere kurser samt mere smidige holdstørrelser, så ventetiden på enkelte kurser kan bringes ned. Der er dog ikke meget, der indikerer en stærk kobling mellem efterspørgsels- og udbudssiden.

Virksomhedsprofil

Virksomhederne har en randarbejdskraft, som kan være sæsonbestemt, hvorfra der rekrutteres til den faste stok. Over for randarbejdskraften anvendes numerisk fleksibilitet. Over for den faste stok anvendes temporær fleksibilitet med interne jobstiger evt. kombineret med funktionel horisontal fleksibilitet dog med hensyntagen til de faglige delmarkeder. På en af virksomheder er sjakkene ikke specialiserede dvs. horisontal fleksibilitet inden for delmarkedet på den anden er de, dvs. en form for intern jobstige. De medarbejdere, der viser evner og vilje, som det udtrykkes, trænes ved sidemandsoplæring til de forskellige arbejdsfunktioner i virksomheden og får efterhånden lovpligtige kurser inden for sikkerhed etc. og indlemmes i kernearbejdsstyrken, som virksomheden gør meget for at fastholde. De er alle organiseret i sjak, som kan være mere eller mindre specialiserede. Fælles for dem er dog, at de er faste, og det at skifte ud i sjakkene er en kompliceret sag. Der vælges forskellige strategier ifht. hertil, enten lader man ledelsen sammensætte sjakkene, eller de er selvsupplerende, således at potentielle nye medarbejdere kommer til samtale i det sjak, der mangler arbejdskraft, hvis ikke sjakkene selv finder de nye, f.eks. kammerater fra lærlingetiden. Arbejdstiden er generelt fuldtid uden overarbejde, som kun ses, når en deadline absolut skal overholdes eller opgavens karakter nødvendiggør det f.eks. en støbning af et gulv.

Organisationen er hierarkisk med en overordnet ledelse, en byggeleder, der er ansvarlig for den enkelte opgave og sjak med en såkaldt sjakbajs, dog er det enkelte sjak i den daglige arbejdsudførelse selvstyrende, mens byggeledelsen er ansvarlig for logistikken, dvs. flytning af sjakkene mellem de forskellige pågående opgaver.

Den interne oplæring foregår ved sidemandsoplæring og learning by doing. Hvis sjakket består af mere end to varetager den medarbejder, der er specialist i den pågældende funktion oplæringen heri. Det gælder, som en af medarbejderne udtrykker det, om at få den nye oplært til at tjene penge til sjakket hurtigst muligt, derfor startes med de simpleste opgaver. Lærlinge oplæres på samme måde på den ene virksomhed, på den anden går lærlingen typisk sammen med en bestemt svend. Medarbejderne oplever således, at den interne oplæring og træning på jobbet giver dem de kvalifikationer, de har behov for for at kunne bestride deres job.

Virksomhederne rekrutterer specielt nu, hvor der opleves en mangel på arbejdskraft, de folk den kan få, men begge giver udtryk for, at der skal tages temmelig mange folk ind for at finde de gode folk, man gerne vil have, og som tilsvarende er interesserede i at blive i jobbet. Når først de er fundet, bliver medarbejderne i mange år, hvis forholdene er gode. Gode forhold vil sige ordnede forhold, der skal ikke diskuteres om overenskomstmæssige krav, lidt personalegoder samt ikke mindst, at medarbejderne bliver behandlet med respekt og får ansvar og dermed frihed til at løse opgaverne. Er disse forhold til stede, kan ikke engang højere løn lokke medarbejderne væk til virksomheder, der vurderes at være mindre stabile eller have knap så ordnede forhold. Gennemsnitsalderen er derfor høj, hvorfor der kan tales om en vis forgubning af virksomhedernes arbejdskraft.

Ingen af virksomhederne har noget videre udbygget samarbejde med de lokale VEU- skoler. De leverer varen, når virksomhederne har behov, men der er ikke tale om samarbejde om udvikling af uddannelsesindsatsen eller lign., hvilket kan tydes som en løs kobling mellem efterspørgsels- og udbudssiden. Generelt må det sammenfattende konkluderes, at der er tale om dekobling mellem de to parter, idet der er tale om dels mangelfuld kortlægning af behovene, kortsigtethed i efterspørgslen, lav motivation hos ledelserne og ønske om snæver teknisk kvalificering, alle indikatorer på dekobling.

Person- og jobprofiler

Der kan ud fra vores materiale beskrives 2 overordnede person- og jobprofiler i branchen, en faglært og en ufaglært. Vi vil dog se de to profiler under et, idet de rummer mange fællestræk. Udover de nævnte er der teknikere, ingeniører og administrativt personale, som vi ikke vil beskrive nærmere:

1. **Ufaglært.** Der er tale om flere forskellige jobfunktioner, idet der er tale om murerarbejdsmænd, der fungerer som oppassere for murerne, jord- og betonarbejdere, der udfører jord/anlægs/kloak- eller støbearbejde samt maskinførere, der betjener de forskellige maskiner, der anvendes ved anlægs- og/eller byggeopgaver. Disse vil ofte igen være specialiseret ifht. en eller flere maskiner f.eks. rendegravere. Til de forskellige funktioner er tilknyttet særlige lovpligtige kurser, forstået på den måde, at der skal være en på pladsen, der er certificeret til den pågældende opgave f.eks. kloakkursus og stilladsopsætning. Dog kræves kursus til de forskellige maskiner.

Dispositionsmulighederne er store ifht. udførelsen af det daglige arbejde, der er ingen daglig leder til stede på pladserne, sjakkene udfører opgaverne selvstændigt, når akkorden er aftalt, og opgaven er gennemgået med byggelederen. Småproblemer, der opstår i forbindelse med opgaven, løser sjakket også selv, ligesom mange også selv bestiller materialer til opgaverne. Bliver det nødvendigt med overarbejde, planlægger sjakket også selv afspadsering heraf

Samspilsmulighederne – interaktionen med kollegerne – er oftest begrænset til det enkelte sjak, hvorfor det er meget nødvendigt, at de sammensættes, så kemien passer. Sjakkene går ofte alene på pladserne, kun ved større byggerier er der flere på den enkelte plads. Af og til er der dog samarbejde med andre typer arbejdskraft fra andre firmaer f.eks. elektrikere. Maskinførerne er ikke tilknyttet et enkelt sjak, men flyttes rundt til de forskellige sjak efter behov. Jobbene tiltrækker til en vis grad arbejdskraft, der sætter pris på selvstændigheden og den manglende kollegiale interaktion, hvorfor det f.eks. er svært at samle folkene om fællesinitiativer som SU, fælles uddannelsesdage eller lig., de vil helst bare passe deres arbejde. Der er f.eks. heller ikke tradition for SU på området.

Mulighederne for at bruge og udvikle sine kvalifikationer forstås i denne jobprofil på den måde, at man ikke behøver særlige kvalifikationer for at komme ind i jobbet, man starter med at udføre de mest simple opgaver og specialiseres hen ad vejen. Ligesom man tillærer sig at omgås nye maskiner, nye materialer og lign. ved at arbejde med dem. Grundlæggende gælder, at man gennem arbejdsudførelsen tilegner sig de nødvendige kvalifikationer og rutiner, så man klarer sit job til perfektion. Tilbud eller krav om yderligere uddannelse udover de lovpligtige kan derfor i værste fald opfattes som kritik af medarbejderens måde at udføres sit job

på, i bedste fald som unødvendigt. Medarbejderne giver samstemmende udtryk for, at de jo kan det, de bliver sat til, så ganske vist er uddannelse godt, men lige hvilken og til hvad nytte fremstår ikke med al for stor tydelighed. Dog er der en vis forståelse for, at det er godt at have papir på sine faktiske kvalifikationer, men så igen hvad skal man bruge det til, når man ikke påtænker at skifte job?

2. **Faglærte** – her vil der typisk være tale om murere eller tømrere.

Dispositionsmulighederne er gode tilsvarende det, der gør sig gældende for de ufaglærte, idet sjakorganiseringen er den samme. For de faglærte især er dispositionsmulighederne yderligere gode, idet de ofte selv supplerer deres sjak med f.eks. tidligere lærlinge eller lærlingekammerater.

Samspilsmulighederne er rimelige tilsvarende det, der gør sig gældende for de ufaglærte, måske til den lidt større side, idet specielt de faglærte sjak ofte vil være på byggepladserne samtidig med andre faglærte. I de tilfælde ændres det ofte til, at der kræves gode samarbejdsevner og respekt for hinandens faglighed og arbejde.

Mulighederne for at bruge og udvikle sine kvalifikationer er bedre her end i profilen oven for, f.eks. kræves en faglært uddannelse for at få jobbet. Hvis den enkelte vil, er der gode muligheder for at udvikle sine kvalifikationer dels gennem formelle kurser, men også ved selv at holde sig fagligt ajour om f.eks. materialer, kvalitetskrav og nyt værktøj gennem internettet. Her ses også en vis fagstolthed, idet der lægges vægt på at udføre et forsvarligt stykke arbejde, og at sikre en glidende og god arbejdsproces, så tidsfaktoren kan overholdes.

Generelt om branchens efterspørgsel af og brug af VEU

Branchen bruger fortrinsvis VEU til lovpligtige kurser og kurser, der har til formål at afhjælpe kvalitetsproblemer. Ledelserne er positivt indstillet over for medarbejdernes uddannelsesønsker, bare de kommer virksomheden til gode, men medarbejderne har ikke mange ønsker om uddannelse. Samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne er generelt godt, og virksomhederne oplever at få de kurser, de beder om, dog kunne de ønske sig muligheder for mindre hold og kortere kurser.

Sammenfattende må der dog siges at være mange indikatorer på dekobling mellem efterspørgsels- og udbudssiden på området, idet ingen af de interviewede virksomheder har noget udbredt samarbejde med udbydere. Det hænger sandsynligvis sammen med to ting: 1) en generel mangel på strategisk anvendelse af efteruddannelse, brugen af VEU er meget kortsigtet for ikke at sige reaktiv og præget af her og nu behov samt 2) mangel på et institutionaliseret mødested for matchning mellem efterspørgsel og udbud.

Branchen er derimod kendetegnet ved en meget udbredt brug af sidemandsoplæring samt learning by doing og i mindre omfang leverandørkurser/præsentationer.

De enkelte virksomheder må karakteriseres som værende præget af mangel på systematisk kortlægning dels af medarbejdernes kvalifikationer, ønsker og behov og dels af virksomhedens fremtidige kvalifikationsbehov, samtidig med at der først og fremmest fokuseres på de procesafhængige, snævert faglige kvalifikationer og på den procesafhængige side også på virksomhedsinterne kvalifikationer som forståelse for virksomhedens driftsbetingelser. Der er stort set ingen fokus på erhvervelse af almene kvalifikationer, hvortil det

retfærdigvis må bemærkes, at medarbejderne heller ikke efterspørger sådanne kvalifikationer.

Den ikke systematiske og knappe brug af VEU hænger i en vis grad sammen med medarbejdernes manglende interesse i efteruddannelse, hvilket gælder for både faglærte og ufaglærte. Selv om der fra flere sider gives udtryk for, at de unge i branchen er mere uddannelsesmindede end de ældre, havde de unge interviewpersoner i denne undersøgelse ikke mange uddannelsesønsker og havde heller ikke deltaget i mange kurser, så de manglende ønsker skyldes ikke et mættet behov. I en branche og en tid med rekrutteringsvanskeligheder og tidlig afgang fra arbejdsmarkedet og heraf følgende stort behov for at fastholde medarbejderne kan det i sig selv blive en væsentlig problematik. Specielt fordi der tegner sig et billede af en branche, der vil opleve stigende konkurrence fra udlandet med heraf følgende krav til interne ændringer, samt at arbejdskraften også oplever stigende konkurrence fra udenlandsk arbejdskraft, der er hentet hertil pga. arbejdskraftmangel, men som har vist sig at være velkvalificeret og velfungerende, så det ikke er blandt den, virksomhederne vil vælge at skære ned ved faldende behov for arbejdskraft.

Til slut skal vi pointere, at analysen har vist, at det er muligt at beskrive fælles profiler for branchen og virksomhederne, men at det samtidigt er vigtigt at holde sig for øje, at de enkelte virksomheder er unikke pga. dels deres kontekstafhængighed og dels de individuelle handlevalg. Ligesom det er vigtigt at holde sig for øje, at det samme gælder for medarbejderne, idet hver enkelt medarbejder er unik og har sin egen arbejdsbiografi, som har stor betydning for vedkommendes valg.

Litteraturliste

Efteruddannelsesudvalget for bygge/anlæg og industri (2006): *Den arbejdsmarkedspolitisk redegørelse på byggeanlægsområdet*, København.

Hansen, Jens Arnholtz og Søren Kaj Andersen (2007): *Østeuropæiske arbejdere i bygge- og anlægsbranchen – Hovedresultater fra projektet*, Arbejdspapir 083, Faos.

Jørgensen, Henning, Lind, Jens & Nielsen, Peter (1990), *Personale, planlægning og politik – Virksomhedernes personaleplanlægning og samspillet med de offentlige arbejdsmarkeds- og uddannelsesmyndigheder*, ATA-projektet, Rapport nr. 23, Aalborg Universitet

Jørgensen, Anja Viegh, Henning Jørgensen, Lars Rune Møller og Nanna Friche (2007): *Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU*, KvaliNord projektet, CARMA, Aalborg Universitet, Aalborg.

Jørgensen, Anja Viegh, Henning Jørgensen og Nanna Friche (2007): *Grundlæggende metoder og værktøjer til afdækning af behov for VEU*, KvaliNord projektet, CARMA, Aalborg Universitet, Aalborg.

Lassen, Morten, Sørensen, John Houman & Jørgensen, Anja Lindkvist V (2003). *Forbundne kar og Åbne sind – Arbejdsmarkedssuddannelsernes bidrag til innovative virksomhedsudviklinger belyst ud fra erfaringer fra den nordjyske elektronikindustri*, CARMA, Aalborg Universitet, Aalborg.

New Insight & CARMA (2005), *Motivation og barrierer for virksomhedernes brug af VEU*, Finansministeriet, København.

Oxford Research: *En vej til øget rekruttering og fastholdelse af lærling inden for struktøruddannelsen*, udgivet af Byggeriets Uddannelser, København.

Pedersen, Kristine Juul (2007): *Vækst i ufaglærte job i 2006 – men de besættes af unge under uddannelse*, Ae rådet, København.

Sommer, Finn M. og Sørensen, John Houman (1997), *Medarbejderuddannelse – chance og trussel*, Roskilde Universitetscenter, Roskilde.

Stevens, Hanne og Rasmus Juul Møberg (2007): *Stigende stabilitet i ansættelsen. Registerbaseret brancheanalyse af den nordjyske entreprenørbranche for perioden 1980-2004*, KvaliNord projektet, CARMA, Aalborg Universitet, Aalborg.

Sørensen, John Houman & Lassen, Morten (2000), *"Voksenuddannelse, kvalificering og personalepolitiske strategier"*, CARMA, Aalborg Universitet, Aalborg.

Sørensen, John Houman (2000): "Personalestrategiske Valg og Kvalificering", s.75-158 i Jørgensen, Henning (red.): *"Voksenuddannelsens Kvalificering"*, CARMA, Aalborg Universitet, Aalborg.

www.brnordjylland.dk

www.bygud.dk

www.danskbyggeri.dk

www.socsci.aau.dk/kvalinord

Appendiks 1

Virksomhedslederinterviewguide

A: Om virksomheden, branche og medarbejdere

- Kort om virksomheden generelt og dens udvikling fra grundlæggelse indtil nu?
 - a. Virksomhedens type: off./privat, del af større koncern/org. eller enkeltmandsejet, størrelse
 - b. Hovedaktiviteter: produkt, kvalitet/kvantitet
 - c. Teknologianvendelse/udvikling heri
 - d. Generel udvikling (vækst, stabilitet eller nedgang)
 - e. Den nuværende forretningssituation/markedssituation, eksport eller hjemmemarked
- Lidt om branchen og virksomhedens plads i den?
 - a. Generel udvikling teknologisk og markedsmæssigt/konkurrencesituation
 - b. Virksomhedernes størrelse, kræves meget kapital for at starte en ny virksomhed i branchen?
 - c. Udsving i efterspørgsel?
 - i. Sæsonbetonet, konjunkturafhængig branche?
 - ii. Politisk styret/afhængig af offentlige budgetter
- Virksomhedens organisation?
 - a. hvordan er virksomheden organiseret, linieproduktion, serieproduktion, selvstyrende grupper etc., flow fra produktionsstart til slut
 - b. hvilke typer jobfunktioner i de forskellige afdelinger
 - c. hvordan anvendes medarbejderne, skifter de mellem forskellige funktioner, horisontalt og vertikalt? Generelle eller specialiserede jobfunktioner? Interne jobstiger?
 - d. bestemte kvalifikationskrav til bestemte jobtyper – ønskes bestemte uddannelser på forhånd til bestemte jobtyper eller oplæring
 - e. e Dagarbejde eller skiftehold, hel- eller deltidsansættelser, mulighed for fleksibel arbejdstid
- Beskæftigelsen i de forskellige afdelinger
 - a. Aktuelt og historisk, evt. sæsonudsving m. anvendelse af løsarbejdere/vikarer
 - b. Antal, kønsfordeling, alder, anciennitet
 - c. Uddannelses typer, faglært/ufaglært,

B: Personalepolitik

1) Hvordan rekrutteres medarbejdere?

- a) Krav om særlig uddannelse eller særlige kvalifikationer ved indgangen? Generelle kvalifikationer versus virksomhedsinterne (opklæring)
- b) Krav til procesafhængige kvalifikationer?
- c) Hvis intern opklæring, hvordan er så et typisk forløb? Hvem er ansvarlig for opklæring?
 - i) Fordelingen mellem brugen af arbejdspladsopklæring, sidemandsoptæring, og intern/ekstern VEU?
- d) Arbejdskraftsudbud: Har i oplevet problemer med rekruttering af kvalificeret personale? (årsager?)
 - i) Hvis ja, hvad gør I så i den anledning: ændringer på organiseringen af arbejdsfunktionerne, siger nej til ordrer/sænker serviceniveauet, bruger udenlandsk arbejdskraft, andet?
- e) Bruger I AF, A-kasser, udd. inst, annoncer, via egne medarbejdere eller? Har I en venteliste?

2) Fastholdelse af medarbejdere?

- (a) Forsøger I at skabe en fast kerne af arbejdskraft ? hvilke typer af arbejdskraft er der tale om her?
- (b) Bruger i efteruddannelse som middel til fastholdelse?
- (c) Har I en formuleret udviklingspolitik?
- (d) Forsøger I at holde på seniorerne/udskyde efterlønnen - Seniorpolitik?

3) Afvikling af medarbejdere?

- a) Bruger I uddannelse som buffer?
- b) Har I en pool af medarbejdere, der kan hentes ind og ud ?
- c) Giver I tilbud om uddannelse til afskedigede mhp. at stille dem bedre ?
- d) Hvordan har i ellers håndteret denne situation: SIFU, mindst kvalificeret/bestemte kvalifikationstyper eller...?

4) Udvikling af medarbejderne

- (a) Hvordan bruger I efteruddannelse?
- (b) Bruger I uddannelsesplanlægning? Hvordan?
- (c) Hvordan organiseres efteruddannelsesindsatsen? Inddrages tillidsmanden, samarbejdsudvalget, medarbejderne? Eller begrundes den udelukkende i teknologi/markedskrav?
- (d) Hvilke kvalifikationer ser I gerne medarbejderne tilegner sig?
- (e) Hvordan forholder I til realkompetencevurdering?
- (f) Svarer medarbejdernes ønsker til jeres?
- (g) Har i et egentligt uddannelsesbudget?
- (h) Giver uddannelse mulighed for ”forfremmelse”/andre jobfunktioner eller mere i løn?
- (i) Anvendes uddannelse ligeligt på de forskellige medarbejdertyper, eller mere på nogle end andre?

- (j) Hvordan er medarbejdernes motivation ifht. uddannelse? Er der forskellige medarbejdertyperne imellem?
- (k) Kan tilbud om uddannelse skabe problemer blandt medarbejderne?
- (l) Opleves der barrierer ifht. uddannelse, i givet fald hvilke?

C: Efteruddannelsesindsatsen

1. Hvilke uddannelsesudbydere bruger I? AMU, specialskoler, leverandører, andre? Og hvorfor lige dem?
2. Hvordan etableres kontakte mellem jer og udbydere?
3. Hvordan samarbejder I med udbydere?
4. Hvordan oplever I kvaliteten/udbyttet af udbydernes uddannelses tilbud?
5. Har I oplevet at have uddannelsesbehov, der ikke kunne dækkes af mulige udbydere?
6. Samarbejder i med andre virksomheder om uddannelsesindsatsen?
7. Har I generelle kommentarer til udbydernes ageren eller ønsker?

D: De industrielle relationer

- a) Har I et samarbejdsudvalg – hvordan bruger I det?
- b) Har I tradition for at inddrage medarbejderne i beslutninger om arbejdets organisering?
- c) Bruger I MUS samtaler?
- d) Har I et uddannelsesudvalg
- e) Hvordan bruger I overenskomsternes bestemmelser om uddannelse?
- f) Har I en holdning til brug af den nye uddannelsesfond? (hvor det er relevant)
- g) Hvordan oplever du, samarbejdet med medarbejderne fungerer? Generelt og specielt ifht. uddannelsesindsatsen
- h) Hvordan oplever du medarbejdernes tilfredshed ifht. uddannelsesindsatsen – er I enige om hvilke kvalifikationer, der er behov for i virksomheden, eller er der grobund for konflikter?

Appendiks 2

Interviewguide ansatte

Baggrundsspørgsmål

1. Hvordan ser dit tidligere karriereforløb ud? (tidligere ansættelser)
2. Hvilke(n) uddannelse(r) har du? (grundskole/erhvervsskole/gymnasial/videregående/efteruddannelse)
3. Hvad har dine overvejelser været i forhold til valg af job og uddannelse?
4. Har det været let at få arbejde inden for dit fag?
5. Har du familie og hvilken betydning har det i forhold til job og uddannelse.
6. Hvor langt har du på arbejde?

Hvorfor søgte du jobbet?

1. Hvornår, hvordan og hvorfor fik du jobbet?
2. Stilles der særlige krav til ”indgangsniveau” for nye medarbejdere?
3. Hvordan oplevede du indkøringsperioden?
4. Hvor meget gøres der ud af at hjælpe en nyansat tilrette?
5. Hvor lang tid gik der inden du følte dig kompetent til at udføre dit job godt nok?
6. Føler du dig sikker i din ansættelse?

Beskriv hvad dit arbejde består i?

1. Hvordan ser en typisk arbejdsdag ud? (Forskellige jobfunktioner, kaffepauser, intensitet, arbejdstid etc.)
2. Hvad er vigtigt for dig i forhold til dit arbejde?
3. Kan du beskrive fordele og ulemper ved jobbet?
4. Disposition/indflydelse: Hvor meget betyder det for dig, at have indflydelse på hvordan dine arbejdsopgaver skal løses?
5. Interaktion/socialt: Hvordan fungerer det faglige samarbejde med kolleger? Hvordan er det sociale liv på arbejdspladsen?
6. Kvalifikationer/udvikling: Føler du dig udfordret i det daglige arbejde? Hvor meget betyder det for dig, at have indflydelse på dit arbejdsliv her på stedet? Er det et drømmejob for dig eller et skridt på vejen?
7. Er du tilfreds med lønnen?
8. Hvordan er klimaet generelt mellem ledelse, TR og ansatte?
9. Hvordan oplever du sammenhængen mellem dit arbejde og dit privatliv?

Hvor vigtig er faglig og personlig udvikling for dig?

1. Har du måttet lære meget nyt siden din ansættelse?
2. Har dit arbejdes karakter forandret sig de seneste år?
3. Er du interesseret i efteruddannelse?
4. Får du den efteruddannelse du gerne vil have?
5. Hvem bestemmer hvornår du kan (skal) af sted?
6. Hvem bestemmer hvad indholdet på kurserne skal være?
7. Hvor meget efteruddannelse har du været på?
8. Hvordan oplevede du forløbet?
9. Får du råd og hjælp fra din TR eller fagforening i spørgsmål om efteruddannelse?
10. Er der opbakning fra ledelsen i forhold til efteruddannelse?
11. Afsættes der tid og resurser?
12. Hvad er holdningerne til efteruddannelse blandt de ansatte?
13. Er der uddannelsesplanlægning på virksomheden? (hvem omfattes, tids-horisont, hvilke uddannelser, SU)
14. Vil du helst på virksomhedsrelevant uddannelse eller vil du hellere deltage i uddannelse der ikke nødvendigvis er relevant for din arbejdsplads?
15. Hvilken rolle spiller egne ønsker om efteruddannelse?
16. Er efteruddannelse noget du taler med kollegerne om til dagligt eller på klubmøder?
17. Tror du, du kan du klare dig på arbejdsmarkedet uden VEU?
18. Har du talt med en uddannelseskonsulent omkring dine behov for efteruddannelse?

Fremtiden?

1. Kunne du tænke dig at blive på samme arbejdsplads?
2. Hvilke arbejdsfunktioner kunne du tænke dig at have?
3. Har du en karriereplan? Forventninger/forhåbninger til fremtidigt arbejdsliv?
4. Har du behov for forandringer i arbejdslivet: arbejdsformen/arbejdspreset?
5. Kunne du have lyst til nedsat tid/seniorordninger?
6. Hvornår har du planer om efterløn/pension?
7. Hvordan ønsker du, at dit arbejdsliv ser ud om 10 år?